

МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ

15-е
издание

Котлер
Келлер



Ф. Котлер
К. Л. Келлер

МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ

15-е издание



Санкт-Петербург • Москва • Екатеринбург • Воронеж
Нижний Новгород • Ростов-на-Дону
Самара • Минск

2018

P. Kotler
K. L. Keller

MARKETING MANAGEMENT

15th Edition



Upper Saddle River, New Jersey 07458

ББК 65.80-59

УДК 339.138

К73

Котлер Ф., Келлер К. Л.

К73 **Маркетинг менеджмент.** 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.: ил. — (Серия «Классический зарубежный учебник»).

ISBN 978-5-4461-0422-2

«Маркетинг менеджмент» — знаменитый труд классика маркетинга Филипа Котлера, настольная книга большинства студентов и маркетологов-практиков. Она содержит теоретические основы курса маркетинга, снабженные примерами из практики. Продуманная, удобная структура делает ее незаменимым пособием по одной из самых актуальных экономических дисциплин.

Новое, 15-е издание значительно изменено и дополнено. Добавлены новые концепции, многие темы получили развитие и отражают современные рыночные реалии, полностью изменены примеры.

Предлагаемая книга рекомендуется Российской ассоциацией маркетинга и ведущими университетами России и мира в качестве учебника для студентов, а также для профессиональных маркетологов, желающих идти в ногу со временем и изучать новейшие работы ведущих специалистов маркетинга.

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

ББК 65.80-59

УДК 339.138

Права на издание получены по соглашению с Pearson Education Inc.

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

ISBN 978-0133856460 англ.

ISBN 978-5-4461-0422-2

© 2015, 2012, 2009, 2006, 2003, 2000, 1997, 1994 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2018

© Издание на русском языке, оформление ООО Издательство «Питер», 2018

© Серия «Классический зарубежный учебник», 2018

Краткое оглавление

Об авторах	10
Предисловие	12
Часть I. Что такое маркетинг менеджмент?	
Глава 1. Понятие маркетинга в XXI веке	15
Глава 2. Разработка маркетинговых стратегий и планов	50
Часть II. Сбор маркетинговой информации	
Глава 3. Сбор информации и оценка маркетинговой среды.....	82
Глава 4. Проведение маркетинговых исследований.....	118
Часть III. Установление контактов с клиентами	
Глава 5. Создание долгосрочной лояльности клиентов.....	150
Глава 6. Анализ потребительских рынков	184
Глава 7. Анализ корпоративных рынков	219
Глава 8. Работа на глобальном рынке.....	251
Часть IV. Создание сильных брендов	
Глава 9. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов.....	283
Глава 10. Позиционирование торговой марки	317
Глава 11. Формирование капитала бренда	339
Глава 12. Динамика конкуренции.....	377
Часть V. Разработка рыночных предложений	
Глава 13. Формулировка товарной стратегии	413
Глава 14. Разработка услуг и управление сервисом	449
Глава 15. Разработка новых рыночных предложений	480
Глава 16. Разработка ценовых стратегий и программ.....	517
Часть VI. Предоставление ценности	
Глава 17. Создание и управление партнерскими сетями и маркетинговыми каналами	554
Глава 18. Управление оптовой и розничной торговлей и логистика	591
Часть VII. Значение обмена информацией в маркетинге	
Глава 19. Разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.....	625
Глава 20. Управление массовыми коммуникациями: реклама, стимулирование сбыта, спонсорство и связи с общественностью	656
Глава 21. Управление цифровыми коммуникациями: онлайнowymi, мобильными, в социальных сетях.....	691
Глава 22. Управление личными коммуникациями: прямой маркетинг, маркетинг баз данных и личная продажа.....	709
Часть VIII. Эффективные стратегии долгосрочного роста	
Глава 23. Управление холистической маркетинговой организацией	737
Литература	773

Оглавление

Об авторах	10

Предисловие	12

ЧАСТЬ I

Что такое маркетинг менеджмент?

Глава 1. Понятие маркетинга в XXI веке	15

Важность маркетинга	17

Компетенции маркетинга.....	18

Центральные маркетинговые концепции.....	23

Новые маркетинговые реалии	27

Кардинально изменившийся рынок.....	29

Маркетинг на практике.....	34

Ориентация компании на рынке	36

Уточнение концепции четырех Р	41

Задачи маркетинг менеджмента	42

Выводы	47

Практикум	47

Глава 2. Разработка маркетинговых стратегий и планов	50

Маркетинг и ценность для покупателей.....	52

Стратегическое планирование на корпоративном и дивизиональном уровнях	57

Стратегическое планирование на уровне бизнес-единиц	65

Планирование продукта: сущность и содержание маркетингового плана.....	74

Роль взаимоотношений	77

От маркетингового плана к маркетинговому действию	78

Выводы	78

Практикум	79

ЧАСТЬ II

Сбор маркетинговой информации

Глава 3. Сбор информации и оценка маркетинговой среды.....	82

Компоненты современной маркетинговой информационной системы.....	84

Система внутреннего учета и система маркетингового наблюдения.....	85

Система маркетингового наблюдения.....	86

Анализ макросреды	90

Прогнозирование и оценка спроса.....	104

Выводы	114

Практикум	115

Глава 4. Проведение маркетинговых исследований	118

Система маркетинговых исследований.....	120

Процесс маркетингового исследования.....	122

Оценка эффективности маркетинга.....	140

Выводы	147

Практикум	148

ЧАСТЬ III

Установление контактов с клиентами

Глава 5. Создание долгосрочной лояльности клиентов.....	150

Ценность, удовлетворение и лояльность покупателей.....	152

Максимизация пожизненной доходности покупателя.....	162

Развитие отношений с покупателями.....	173

Выводы	180

Практикум	180

Глава 6. Анализ потребительских рынков	184

Что влияет на поведение потребителей?	186

Ключевые психологические процессы	194

Процесс принятия решения о покупке.....	202

Теория поведенческих решений и бихевиоральная экономика.....	213

Выводы	216

Практикум	216

Глава 7. Анализ корпоративных рынков	219

Что такое организационные закупки?	221

Участники процесса закупки на рынке B2B.....	225

Процесс закупки/снабжения	230

Стадии процесса закупки	231

Разработка эффективных маркетинговых программ для корпоративного рынка.....	238
Управление взаимоотношениями с клиентами на рынке B2B.....	242
Институциональный и государственный рынки.....	244
Выводы	247
Практикум	248

Глава 8. Работа на глобальном рынке 251

Конкуренция в глобальном масштабе	253
Решение о выходе на внешний рынок.....	254
Решение о том, какие рынки выбрать.....	255
Решение о способе выхода на внешний рынок	264
Разработка маркетинговой программы.....	267
Влияние страны происхождения.....	278
Выводы	280
Практикум	281

ЧАСТЬ IV

Создание сильных брендов

Глава 9. Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов 283

Основы сегментирования потребительских рынков	285
Сегментирование рынков B2B.....	302
Выбор целевых сегментов рынка	305
Критерии эффективного сегментирования	305
Выводы	314
Практикум	314

Глава 10. Позиционирование торговой марки.....317

Разработка стратегии позиционирования и донесение ее до покупателей.....	319
Задание конкурентной системы отсчета.....	319
Осуществление позиционирования бренда	330
Другие подходы к позиционированию	333
Позиционирование и брендинг на предприятиях малого бизнеса.....	334
Выводы	336
Практикум	337

Глава 11. Формирование капитала бренда 339

Как работает брендинг	341
Определение капитала бренда.....	344
Формирование капитала бренда.....	351
Оценка капитала бренда.....	356
Управление марочным капиталом.....	359
Разработка стратегии брендинга	363
Покупательский капитал	371
Выводы	373
Практикум	374

Глава 12. Динамика конкуренции.....377

Рост	379
Конкурентные стратегии лидеров рынка	380
Другие конкурентные стратегии	387
Маркетинговые стратегии жизненного цикла товара.....	394
Маркетинг в условиях экономического спада.....	407
Выводы	410
Практикум	410

ЧАСТЬ V

Разработка рыночных предложений

Глава 13. Формулировка товарной стратегии 413

Характеристики и классификация товара.....	415
Дифференциация.....	418
Дизайн.....	423
Предметы роскоши.....	424
Вопросы экологии.....	427
Взаимосвязь товара и торговой марки	428
Упаковка, маркировка и гарантии	441
Выводы	445
Практикум	446

Глава 14. Разработка услуг и управление сервисом.....449

Природа услуг	451
Маркетинговые стратегии в сфере услуг.....	458
Совершенствование маркетинга услуг	462
Управление качеством услуг	470

Управление сопутствующими услугами	476
Выводы	478
Практикум	478

Глава 15. Разработка новых рыночных предложений.....480

Способы получения новых товаров.....	482
Трудности разработки новых товаров.....	483
Организационные вопросы разработки новых товаров.....	486
Управление процессом разработки нового товара: идеи.....	490
Управление процессом разработки нового товара: от концепции к стратегии	497
Управление процессом разработки нового товара: от разработки к коммерциализации	505
Процесс принятия нового товара потребителями.....	511
Выводы	514
Практикум	514

Глава 16. Разработка ценовых стратегий и программ.....517

Основы ценообразования.....	519
Установление цены	525
Адаптация цены	543
Инициативное и реакционное изменение цен.....	547
Выводы	550
Практикум	551

ЧАСТЬ VI

Предоставление ценности

Глава 17. Создание и управление партнерскими сетями и маркетинговыми каналами.....554

Маркетинговые каналы и партнерские сети.....	556
Роль маркетинговых каналов	562
Решения о структуре каналов распределения	566
Решения об управлении каналами распределения	573
Интеграция и системы в каналах распределения	577

Элементы маркетинга в интернете	579
Маркетинговые практики м-коммерции	582
Конфликты, кооперация и конкуренция.....	584
Выводы	587
Практикум	588

Глава 18. Управление оптовой и розничной торговлей и логистика 591

Розничная торговля	593
Частные торговые марки	608
Оптовая торговля.....	610
Рыночная логистика	614
Выводы	620
Практикум	621

ЧАСТЬ VII

Значение обмена информацией в маркетинге

Глава 19. Разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.....625

Роль маркетинговых коммуникаций.....	627
Комплекс маркетинговых коммуникаций	628
Эффекты маркетинговых коммуникаций	630
Разработка эффективных коммуникаций.....	634
Решения о комплексе маркетинговых коммуникаций.....	644
Управление процессом интегрированных маркетинговых коммуникаций	650
Выводы	652
Практикум	653

Глава 20. Управление массовыми коммуникациями: реклама, стимулирование сбыта, спонсорство и связи с общественностью 656

Разработка и управление рекламной программой	658
Стимулирование сбыта.....	675
Выбор способа стимулирования деловых партнеров и торгового персонала	678
Связи с общественностью.....	684
Выводы	687
Практикум	688

Глава 21. Управление цифровыми коммуникациями: онлайнowymi, мобильными, в социальных сетях 691

Онлайновый маркетинг	693
Социальные медиа	697
WOM-маркетинг	700
Мобильный маркетинг	704
Выводы	707
Практикум	707

Глава 22. Управление личными коммуникациями: прямой маркетинг, маркетинг баз данных и личная продажа 709

Прямой маркетинг	711
Базы данных покупателей и маркетинг баз данных	716
Организация службы сбыта	719
Управление торговым персоналом	725

Принципы личной продажи	731
Выводы	734
Практикум	735

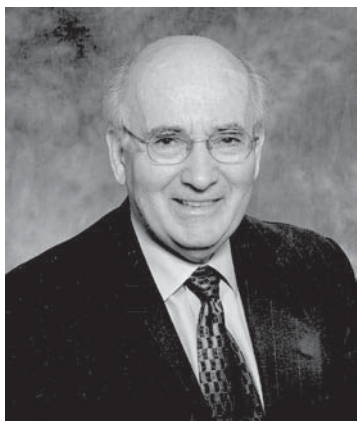
**Часть VIII
Эффективные стратегии
долгосрочного роста****Глава 23. Управление холистической маркетинговой организацией.....737**

Тенденции в практике маркетинга	739
Внутренний маркетинг	741
Социально ответственный маркетинг	747
Реализация маркетинговых планов и контроль.....	759
Будущее маркетинга	767
Выводы	769
Практикум	770
Литература	773

*Посвящается моей жене и лучшему другу,
Нэнси, с любовью*

*Посвящается моей жене Панэм и двум дочерям,
Кэролин и Эллисон, с огромной любовью
и благодарностью*

Об авторах



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

Ф. Котлер является соавтором книг «Principles of Marketing» и «Marketing: An Introduction». Его работа «Strategic Marketing for Nonprofit Organizations», выдержавшая уже 6 изданий, считается бестселлером в своей области. К числу других книг Ф. Котлера относятся: «Marketing Models», «The New Competition», «Marketing Professional Services», «Strategic Marketing for Educational Institutions», «Marketing for Health Care Organizations», «Marketing

Congregations», «High Visibility», «Social Marketing», «Marketing Places», «The Marketing of Nations», «Marketing for Hospitality and Tourism», «Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts», «Museum Strategy and Marketing», «Marketing Moves», «Kotler on Marketing», «Lateral Marketing: Ten deadly Marketing Sins» и «Corporate Social Responsibility».

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

В 1985 г. Ф. Котлер стал первым обладателем премии «Выдающемуся преподавателю маркетинга» («Distinguished Marketing Educator Award»), учрежденной Американской маркетинговой ассоциацией (АМА). Ф. Котлер получил приз за высочайшие достижения в маркетинге от Европейской ассоциации маркетинговых консультантов и тренеров по продажам. В 1975 г. по результатам опроса АМА Ф. Котлер был признан лидером маркетинговой мысли среди ученых. В 1978 г. он был удостоен премии «Paul Converse Award» от АМА за выдающийся вклад в маркетинг. В 1995 г. организация *Sales and Marketing Executives International* назвала его маркетинговым года. В 2002 г. Академия маркетинговых наук удостоила Ф. Котлера звания выдающегося преподавателя. Ф. Котлер имеет степень почетного доктора наук Стокгольмского университета, Университета Цюриха, Афинского университета экономики и бизнеса, Университета Де Поля, Краковской школы бизнеса и экономики, парижской *Groupe H.E.C.*, Будапештской школы экономических наук и государственного управления, Венского университета экономики и делового администрирования.

Профессор Ф. Котлер является консультантом по маркетинговым стратегиям, планированию, организации маркетинга и международному маркетингу в крупнейших компаниях США и других стран мира, среди которых *IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines, Michelin* и др.

Ф. Котлер занимает посты председателя в Колледже маркетинга Института управленческих наук, директора Американской маркетинговой ассоциации, попечителя Института маркетинговых наук, директора MAC Group, члена *Yankelovich Advisory Board* и *Copernicus Advisory Board*. Ранее он входил в состав правления Школы искусств Чикагского института и в число советников фонда Питера Друкера. Ф. Котлер много путешествует по Европе, Азии и Южной Америке, консультируя компании и выступая с лекциями о возможностях глобального маркетинга.



Кевин Лейн Келлер — профессор маркетинга Школы бизнеса Така, Дартмутский колледж. Имеет ученые степени университетов Корнелла, Карнеги-Меллона и Дьюка. В Дартмуте К. Л. Келлер преподает стратегический бренд-менеджмент на программе MBA и читает лекции на эту тему для руководителей компаний. Ранее профессор К. Л. Келлер работал в Высшей школе бизнеса Стэнфордского университета, где также возглавлял службу маркетинга. Кроме того, он читает лекции на факультете маркетинга Калифорнийского университета в Беркли, в Университете Северной Каролины, в Университете Дьюка и в Австралийской высшей школе менеджмента, а также имеет за плечами два года работы в качестве консультанта по маркетингу в *Bank of America*.

Основная сфера научных и практических интересов К. Л. Келлера — потребительский маркетинг. В частности, он занимается проверкой применимости теорий и концепций поведения потребителей на практике в целях повышения эффективности маркетинговых стратегий. Результаты его исследований опубликованы более чем в 50 изданиях трех ведущих научных журналов по маркетингу — «*Journal of Marketing*», «*Journal of Marketing Research*» и «*Journal of Consumer Research*». В них же он входит в состав редакторских советов. Исследования К. Л. Келлера находят широкое отражение в печати и удостоены множества наград.

Профессор К. Л. Келлер — один из признанных лидеров в области изучения торговых марок, брендинга и стратегического бренд-менеджмента. Как ученый, работающий в тесном контакте с практиками, он принимал участие в целом ряде разнообразных маркетинговых проектов. К. Л. Келлер выступал и выступает в качестве консультанта по продвижению некоторых известнейших торговых марок, таких как «*Accenture*», «*American Express*», «*Disney*», «*Ford*», «*Intel*», «*Levi Strauss*», «*Miller Brewing*», «*Procter & Gamble*», «*Starbucks*». Он консультирует по вопросам брендинга ведущие компании: *Allstate, Beiersdorf (Nivea), Blue Cross Blue Shield, Campbell Soup, General Mills, Goodyear, Kodak, The Mayo Clinic, Nordstrom, Shell Oil, Unilever, Young & Rubicam*. К. Л. Келлер входит в состав ученых — попечителей Института маркетинговых наук. Популярный оратор, он проводит семинары и мастер-классы по маркетингу для топ-менеджеров на различных конференциях и форумах.

В настоящее время профессор К. Л. Келлер занимается исследованиями в области маркетинговых стратегий и тактик, направленных на формирование, оценку марочного капитала и управление им.

Предисловие

ЧТО НОВОГО В ПЯТНАДЦАТОМ ИЗДАНИИ

Пятнадцатое издание «Маркетинг менеджмент» поможет читателю узнать, как компания может стать прочным лидером рынка. В 15-м издании излагаются основные принципы маркетинг менеджмента, отражающие реалии современного маркетинга. Для этого в новом издании были сохранены классические концепции, руководящие принципы, примеры и добавлены, в случае необходимости, новые. Три фактора — глобализация, технология и социальная ответственность — были названы в качестве критически важных для успеха современных маркетинговых программ. Эти три темы непрерывно рассматриваются на протяжении всей книги.

Главная цель подготовки пятнадцатого издания «Маркетинг менеджмента» — предоставить читателям максимально полный, современный и интересный учебник по маркетингу. Там, где это возможно, были добавлены новые сведения, старые темы обновлены, а неактуальные или ненужные материалы удалены из текста.

Даже несмотря на то, что в наши дни в маркетинге происходят значительные изменения, многие его основные элементы сохраняются, и мы считаем нужным поддерживать разумный баланс между классическими и современными подходами и концепциями. Пятнадцатое издание позволяет преподавателям с успехом использовать опыт и знания, накопленные при работе с четырнадцатым изданием, и одновременно предлагает новую книгу, непревзойденную по своей глубине, широте и актуальности студентам, берущим в руки «Маркетинг менеджмент» в первый раз.

Распределение глав книги по восьми частям, доказавшее свою целесообразность, сохранено и в этом издании, как и многие положительно себя зарекомендовавшие специальные вставки в текст глав, в том числе мини-кейсы, иллюстрирующие на практических примерах основные концепции главы, а также вставки

«Маркетинг изнутри» и «Памятка маркетолога», содержащие углубленные концептуальные и практические комментарии.

В пятнадцатом издании появились следующие важные изменения:

- Предваряющая каждую главу вводная часть, которая состоит из краткого описания последующего материала и небольшого примера на ту же тему, задающих тон изучению.
- Почти половина мини-кейсов в тексте глав обновлена. Эти мини-кейсы играют роль наглядных иллюстраций рассматриваемых концепций на примере реальных компаний и ситуаций.
- В конце каждой главы имеется обновленная вставка «В центре внимания», содержащая развернутое описание какой-то компании с наиболее успешным маркетингом. Вставки заканчиваются вопросами для группового обсуждения в аудитории или для самостоятельной проработки студентами.
- Глава, посвященная глобальным рынкам (гл. 8, ранее гл. 21), перенесена в Часть III, а глава, посвященная новым продуктам (гл. 15, ранее гл. 20), — в Часть V. Главы, посвященные позиционированию бренда и формированию капитала бренда (гл. 10 и гл. 11), поменялись местами. Эти перемещения позволяют полнее изложить материал и хорошо согласуются со стратегиями обучения большинства преподавателей.
- Новая глава «Управление цифровыми коммуникациями» (гл. 21) добавлена в 15-е издание для лучшего освещения этой важной темы. На протяжении всей книги пристальное внимание уделяется тому, что в гл. 1 названо «цифровой революцией».
- Заключительная глава (гл. 23), вновь получившая название «Управление холистической маркетинговой организацией», обращается к вопросам социальной ответственности, этики бизнеса и устойчивого развития.

- Глава 12 (ранее гл. 11) снова получила название «Динамика конкуренции», чтобы подчеркнуть важность роста для любой организации.

О ЧЕМ РАССКАЗЫВАЕТСЯ В ЭТОЙ КНИГЕ?

«Маркетинг менеджмент» считается ведущим учебником по маркетингу во многом благодаря тому, что его организация и содержание всегда отражают изменения в маркетинговой теории и практике. Концепция ориентации компании на рынок и на покупателей присутствовала уже в самом первом издании книги, вышедшем в 1967 г. Однако в нем ничего не говорилось о том, что впоследствии стали называть основами маркетинга: о сегментировании, выборе целевых сегментов, позиционировании. Такие понятия, как марочный капитал, анализ доходности покупателей, маркетинг баз данных, электронная коммерция, партнерские сети, гибридные каналы распределения, управление цепочками поставок и интегрированные маркетинговые коммуникации в то время вообще отсутствовали в лексиконе маркетологов. «Маркетинг менеджмент» продолжает отражать изменения, происходящие в теории и практике маркетинга на протяжении последних 50 лет.

Теперь фирмы реализуют товары и услуги через разнообразные каналы, прямые и непрямые. Массовая реклама по эффективности уже отнюдь не та, что раньше. Компании экспериментируют с новыми формами продвижения, такими как создание впечатлений, развлечения, вирусный маркетинг. Покупатели все активнее диктуют компаниям, какие типы товаров и услуг им необходимы, а также когда, где и как они хотели бы их приобрести. Они все чаще сообщают другим потребителям, что они думают о тех или иных компаниях и товарах — используя e-mail, блоги, подкасты и другие цифровые медиа. Послания от самих компаний составляют все меньшую долю в дискуссиях о товарах и услугах.

Предприятия, в свою очередь, переключаются с управления портфелями товаров на управление портфелями покупателей. Они составляют базы данных индивидуальных потребителей, чтобы лучше понять их поведение и составить индивидуальные предложения и рекламные обращения. Стандартизация товаров и услуг уступает место

нишевому подходу и кастомизации. Вместо корпоративного монолога — диалог с покупателем. Вместо прежних показателей эффективности — оценка прибыли, приносимой каждым конкретным покупателем, а также пожизненной доходности каждого из них, оценка рентабельности маркетинговых инвестиций и их вклада в акционерную стоимость предприятия. Кроме того, предприятия больше задумываются об этических и социальных последствиях своих маркетинговых решений.

Вместе с компаниями меняется и организация маркетинга. Теперь речь идет уже не просто об отделе с ограниченным набором функций — маркетинг осуществляется в масштабе всей организации. Он определяет видение, миссию компании и все ее стратегическое планирование. Маркетинг — это решения о том, кого компания хочет видеть в качестве покупателей, какие потребности ей удовлетворять, какие товары и услуги предлагать, какие цены устанавливать, какие коммуникационные сообщения отправлять и получать, какие каналы распределения использовать и какие партнерства создавать. Маркетинг эффективен только в том случае, если все отделы компании сообща работают над достижением целей: инженеры разрабатывают нужные товары, финансисты предоставляют требуемые средства, специалисты по закупкам приобретают качественные материалы, производственники вовремя изготавливают качественные изделия, а бухгалтеры определяют прибыльность отдельных покупателей, товаров и регионов.

Для учета всех этих изменений наиболее передовые фирмы используют холистический (целостный) маркетинг. *Холистический маркетинг* — это планирование, разработка и внедрение маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг признает, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход. Холистический маркетинг включает в себя четыре основные составляющие:

1. **Внутренний маркетинг** — обеспечение притяжения надлежащих маркетинговых принципов всеми сотрудниками организации и особенно — ее высшим руководством.
2. **Интегрированный маркетинг** — обеспечение оптимального применения разнообразных средств создания, продвижения и предоставления ценности.

3. **Маркетинг взаимоотношений** — это практика построения насыщенных, многогранных взаимодействий с покупателями, участниками каналов распределения и прочими маркетинговыми партнерами.
4. **Маркетинг результатов** — понимание выгод, приносимых бизнесу маркетинговыми усилиями и программами, а также обращение к более широким заботам потребителей и этическим, экологическим, правовым и социальным последствиям маркетинга.

Эти четыре составляющие красной нитью проходят сквозь всю книгу, а временами рассматриваются обстоятельно и подробно. Учебник целенаправленно обращается к следующим задачам, составляющим суть современного маркетинг менеджмента XXI в.:

1. Разработка маркетинговых стратегий и планов.
2. Понимание идей и результатов маркетинга.
3. Связь с покупателями.
4. Создание сильных торговых марок.
5. Создание рыночных предложений.
6. Предоставление ценности и информирование о ней рынка.
7. Содействие долгосрочному росту.

ЧТО ДЕЛАЕТ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ ЛИДЕРОМ СРЕДИ КНИГ ПО МАРКЕТИНГУ

Маркетинг необходим всем, кто занимается продвижением товаров, услуг, личностей, мест, событий, информации, идей или организаций. Как «главная книга» для студентов, преподавателей маркетинга и бизнесменов «Маркетинг менеджмент» просто обязана быть свежей и современной. Студенты (и преподаватели) знают, что эта книга предназначена для них — с точки зрения и материала, и способа его подачи.

Успех «Маркетинг менеджмента» можно связать с наличием в ней трех составляющих, характеризующих лучшие книги по маркетингу: глубины, широты и актуальности. Об этом говорят утвердительные ответы на следующие вопросы:

- **Глубина.** Лежат ли в основе книги твердые научные принципы? Содержатся ли в ней важные теоретические концепции, модели,

системы? Показан ли в ней теоретический подход к решению практических задач?

- **Широта.** Охватывает ли книга все необходимые темы? Достаточное ли внимание уделяется этим темам?
- **Актуальность.** Полезна ли книга читателю? Интересно ли ее читать? Содержит ли она множество свежих примеров?

Пятнадцатое издание строится на фундаменте сильных сторон его предыдущих версий:

- **Ориентация на менеджмент.** Материал книги фокусируется на основных решениях менеджеров по маркетингу и высшего руководства компаний, с необходимостью которых они сталкиваются в своих усилиях по согласованию целей, способностей и ресурсов организации с потребностями и возможностями рынков.
- **Аналитический подход.** Книга познакомит читателей с базисной аналитической структурой решения проблем, периодически возникающих в управлении маркетингом. Эффективные маркетинговые принципы, стратегии и практические подходы иллюстрируются практическими примерами.
- **Взгляд с позиций нескольких дисциплин.** Материал книги строится на значимых открытиях в области различных научных дисциплин — экономики, науки о поведении, теории менеджмента и математики, — определяющих фундаментальные концепции и средства маркетинга.
- **Универсальные приложения.** Идеи книги применяются ко всему спектру маркетинга: товарам и услугам, потребительским и деловым рынкам, коммерческим и некоммерческим организациям, отечественным и зарубежным компаниям, малым и крупным фирмам, производственному и посредническому бизнесу, отраслям обычных и высоких технологий.
- **Полнота и сбалансированность материала.** В данной книге охватываются все темы, в которых должен хорошо ориентироваться квалифицированный маркетолог, чтобы уметь решать основные проблемы стратегического, тактического и административного маркетинга.

Часть I

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ?

Глава 1

Понятие маркетинга в XXI веке

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Почему маркетинг важен?
2. Что такое компетенции маркетинга?
3. Какие основные концепции существуют в маркетинге?
4. Какие силы определяют новые маркетинговые реалии?
5. Какие новые возможности открывают эти силы перед потребителями и компаниями?
6. Что представляет собой философия холистического маркетинга?
7. Решение каких задач предполагает успешный маркетинг менеджмент?

Формально или неформально люди и организации осуществляют множество разнообразных действий, каждое из которых можно отнести к маркетингу. Цифровая революция и другие важные изменения в деловой среде — маркетинг радикально обновляется и становится жизненно необходимым. Рассмотрим случай с фирмой *Unilever*.¹

Под руководством бывшего директора по маркетингу *P&G* Пола Полмэна и опытного маркетолога Кита Уида (Keith Weed) *Unilever* активно развивается в новом направлении. Ее новая маркетинговая модель — «Создавать бренды для жизни» — определяет социальное и экономическое позиционирование каждого бренда компании, а также то, какого типа продукты должны стоять за ними. Все это касается и таких торговых марок, как *Dove*, *Ben & Jerry's*, *Lifebuoy* и *Knorr*. Полмэн заявляет: «Я рассматриваю все наши бренды как силы, творящие добро, при этом каждый наш бренд имеет более миллиарда поклонников, помогающих нам проводить изменения». Одной из составляющих миссии является устойчивое, не истощающее природные ресурсы развитие — в частности, двукратное снижение экологического вреда при двукратном увеличении доходов. Для улучшения рекламы и маркетинговых коммуникаций компания стремится к достижению баланса между «волшебством» и «логикой» за счет удвоения затрат на обучение маркетингу и активизации исследований. Для лучшего понимания мира цифровых технологий директор по маркетингу Кит Уид вместе с командой из 26 ведущих специалистов фирмы по маркетингу отправился в Кремниевую долину с целью посетить компании *Google*, *Facebook* и *Hulu*. Будучи во главе аналогичной группы маркетологов, он также встретился в Голливуде с руководителями *Disney* и *Universal*. *Unilever* сосредоточила свое внимание на рынках развивающихся стран, надеясь на свой рост в Китае на 15–20% и на увеличение до 70–75% доли этих рынков в своем бизнесе к 2020 г. Компания также взяла на вооружение метод «обратной инновации», предполагающий перенос инноваций в области брендинга и упаковки, успешно реализованных на развивающихся рынках, на страдающие от рецессии рынки развитых стран. В Испании компания продает теперь стиральный порошок *Surf* в упаковках, рассчитанных на пять стирок. В Греции она предлагает картофельное пюре и майонез в упаковках малого объема.

Хороший маркетинг возникает не сам по себе, а в результате тщательного планирования и умелого использования самых современных методов и инструментов. Он становится одновременно и наукой, и искусством, по мере того как маркетологи стремятся находить новые креативные решения сложных проблем, возникающих на фоне глубоких перемен в маркетинговой среде XXI в. В этой книге мы покажем, как ведущие маркетологи добиваются баланса между строгим расчетом и творческой фантазией, для того чтобы успешнее обращаться к этим новым маркетинговым реалиям. В этой главе мы расскажем об основах курса маркетинга и рассмотрим несколько наиболее важных маркетинговых концепций, средств, структур и проблем.

ВАЖНОСТЬ МАРКЕТИНГА

Финансы, производство, бухгалтерия и другие стороны деятельности компании не так уж важны, если на ее товары и услуги нет достаточного спроса, который и дает компании возможность получать прибыль. Другими словами, финансовый успех организации часто зависит от эффективности ее маркетинговой службы. Повышение значения маркетинга наблюдается и в обществе в целом. Маркетинг помогает выводить на рынок и обеспечивать признание новым товарам, которые облегчают жизнь людей и делают ее более яркой. Он может вдохновить на усовершенствование существующих продуктов, стимулируя маркетологов на поиск инновационных способов усиления своей позиции на рынке. Успешный маркетинг создает спрос на товары и услуги, что, в свою очередь, приводит к созданию новых рабочих мест. Способствуя получению прибыли, успешный маркетинг позволяет фирме активнее заниматься видами деятельности, которые служат проявлениями ее социальной ответственности.²

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В МАРКЕТИНГЕ

Руководители фирм осознают роль маркетинга в создании сильных марок и лояльной клиентской базы, тех нематериальных активов, которые в значительной степени определяют ценность фирмы.³ Во многих компаниях, даже сервисных и некоммерческих, теперь существует должность директора по маркетингу, что ставит руководителя маркетинговой службы на один уровень с другими топ-менеджерами, такими как исполнительный директор, финансовый директор или директор по информационным технологиям.⁴

Менеджерам по маркетингу приходится решать, какие характеристики следует придать новому товару или услуге, какие цены устанавливать, где продавать товары или предлагать услуги и сколько тратить на рекламу, стимулирование сбыта, Интернет или мобильный маркетинг. Они должны принимать эти решения в среде, в которой активно используется Интернет и где предпочтения потребителей, конкуренция, технология и экономические силы быстро изменяются, а эффект от слов и действий маркетологов может многократно усиливаться. Тем временем глобальный экономический спад,

начавшийся в 2008 г., и последующее слишком медленное восстановление мировой экономики привели к сокращению бюджетов и вынудили компании считать каждый доллар, направляемый на маркетинг.

Ошибки в маркетинге могут дорого обходиться компаниям. Еще совсем недавно *MySpace*, *Yahoo!*, *Blockbuster* и *Barnes & Noble* были в своих отраслях лидерами, вызывавшими всеобщее восхищение. Но как изменилась ситуация всего за несколько лет! Каждый из этих брендов оказался обойденным более активными молодыми конкурентами — *Facebook*, *Google*, *Netflix* и *Amazon* — и теперь просто борется за выживание, причем не всегда успешно. Более чем когда-либо маркетологам стало необходимо понимать новейшие тенденции в маркетинге и приспосабливаться к ним. Наибольшему риску подвергаются фирмы, которые оказываются неспособными тщательно наблюдать за своими покупателями и конкурентами, постоянно повышать ценность своих предложений, совершенствовать свои маркетинговые стратегии или непрерывно удовлетворять потребности своих работников, акционеров, поставщиков и партнеров по каналу.

УСПЕШНЫЙ МАРКЕТИНГ

Успешный маркетинг — это непрерывное стремление к совершенству. Некоторые фирмы прекрасно приспосабливаются к нынешним быстро изменяющимся условиям и процветают. Рассмотрим *American Express*.⁵

American Express: Суббота малого бизнеса

Программа «Суббота малого бизнеса», начатая в 2010 г. с использованием рекламных объявлений — на радио и ТВ, в социальных медиа — и инструментов «связей с общественностью» — пресловутого «пиара», поощряла население делать покупки у местных мелких розничных торговцев в первую субботу после Дня благодарения. У фирм, участвовавших в этой программе, объем продаж вырос на 28%. В 2012 г. *American Express* разработала наборы инструментов маркетинга для социальных медиа, шаблоны для e-mail и собственный онлайн-рекламный указатель, чтобы помочь распространению нужной информации. Более 350 организаций малого бизнеса поддержали эту инициативу, более 3 млн пользователей поставили «like» на странице *Small Business Saturday* в Facebook, а в Twitter появилось 213 000 твитов на эту тему. Президент Обама оставил такое сообщение: «Поддержите местный малый бизнес сегодня, сделав покупку в вашем любимом магазине», а также отправил своих дочерей за книгами в ближай-

шие книжные лавки. Владельцы карточек *American Express* могли получить скидку в \$25 при покупке в местных несетевых магазинах в «Субботу малого бизнеса». Благодаря этой программе компания добилась в 2011 и 2012 гг. увеличения объемов транзакций приблизительно на 21%.

Другие успешные фирмы действуют сходным образом. С помощью кампании с использованием одного лишь Интернета компания *BMW* добилась увеличения прибыли на \$110 млн от продаж своих автомобилей 1-й серии. Более 3 млн человек увидели пять дразнящих воображение видеороликов и 20 000 из них оставили свою контактную информацию. *Фирма* также нацеливалась на влиятельных блогеров и использовала ответы пользователей социальных медиа для составления прогнозов по объемам продаж.⁶

Даже фирмы, работающие на рынках «бизнес для бизнеса», начинают действовать в том же духе. *Corning* приложила немало усилий для того, чтобы выйти за пределы своей репутации продавца кухонной посуды марки *Purex* (этот бизнес она продала более десяти лет тому назад) и добиться нынешнего статуса производителя высокотехнологичных специализированных изделий из стекла и керамики. Чтобы создать на Уолл-стрит представление о себе как о компании с привлекательным портфелем заказов, *Corning* разместила на YouTube видео «День, созданный из стекла... Возможно, созданный усилиями *Corning*». Этот ролик, непривычно длинный, но мастерски снятый, в течение трех недель посмотрели более миллиона человек. Многочисленные дискуссии, порожденные им в социальных сетях, были посвящены применению стекла, прочности стеклянных изделий и надеждам на будущее развитие технического прогресса — то есть именно тому, чего хотела добиться *Corning*.⁷

КОМПЕТЕНЦИИ МАРКЕТИНГА

Чтобы подготовиться к работе маркетологом, необходимо понимать, что такое маркетинг, как он устроен, что является его предметом и кто его осуществляет.

ЧТО ТАКОЕ МАРКЕТИНГ?

Маркетинг состоит в определении и удовлетворении человеческих и общественных потребностей. Одно из кратчайших определе-

ний маркетинга звучит так: «Маркетинг — это прибыльное удовлетворение потребностей». Компания *Google* заметила, что многим людям требуется более эффективный и быстрый доступ к информации в Интернете, и создала мощный поисковик, который удобно систематизировал и ранжировал запросы; компания *IKEA* пришла к выводу, что многие потребители нуждаются в хорошей недорогой мебели, и разработала новые принципы ее дизайна, производства и торговли. Все это примеры маркетинговой проницательности и превращения частной или общественной потребности в прибыльный бизнес.

Американская маркетинговая ассоциация предлагает следующее формальное определение: *маркетинг — это деятельность, организационная функция и совокупность процессов для создания, продвижения предоставления предложений, имеющих ценность для покупателей, клиентов, партнеров и общества в целом, а также для обмена этими предложениями*.⁸ Управление процессами обмена требует значительных усилий и навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент)* имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем **маркетинг менеджмент** как *искусство и науку выбора целевых рынков и привлечения, сохранения и развития покупателей посредством создания, предоставления и продвижения значимых для них ценностей*.

Определения маркетинга могут быть подразделены на социальные и управленческие. Подход к маркетингу как к социальному процессу отражает ту роль, которую он играет в обществе, или, по словам одного из маркетологов, его функции состоят в «повышении уровня жизни». По нашему мнению, сущность маркетинга как

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

социального процесса может быть выражена в следующем определении: *маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими*. Основные понятия из этого определения стали важными темами в дискуссиях современных маркетологов.⁹

Приверженцы определения маркетинга как процесса управления нередко описывают его как «искусство продажи товаров», но очень часто публика, услышав, что продажа отнюдь не является важнейшей составляющей маркетинга, приходит в изумление. Продажа или сбыт — это всего лишь верхушка айсберга маркетинга. Один из ведущих теоретиков маркетинга Питер Друкер заметил:¹⁰

«Правоммерно предположить, что потребность в продаже вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы ее минимизировать. Цель маркетинга — достижение такого уровня знаний и понимания покупателей, когда предлагаемые вами товары и услуги им жизненно необходимы и продают себя сами. В идеале результат маркетинга — это готовый к покупке потребитель. Все, что остается сделать, — это предоставить ему соответствующий товар или услугу».

Когда компания *Nintendo* разрабатывала свою игровую приставку «*Wii*», когда *Apple* начала выпуск устройств *iPad*, когда *Toyota* представила новую модель гибридного автомобиля «*Prius*», каждый из этих поставщиков был просто завален заказами, что явилось следствием тщательного выполнения «домашнего» маркетингового «задания» и создания «правильного» товара.

ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРЕДМЕТОМ МАРКЕТИНГА?

Маркетологам приходится принимать решения по поводу десяти типов маркетинговой «сущности»: материальных благ (товаров), услуг, впечатлений (опыта), событий, личностей, мест, собственности, организаций, информации и идей.

Материальные блага (товары). В большинстве стран основной объем производства и маркетинговых усилий составляют материальные блага (товары). В американской экономике ежегодно производится миллиарды тонн свежих,

консервированных, пакетированных и замороженных продуктов питания, миллионы автомобилей, холодильников, телевизоров, станков и всего остального, без чего невозможно представить современную экономику.

Услуги. Роль сферы услуг возрастает по мере развития экономики. В современной американской экономике стоимостное соотношение между товарами и услугами составляет 1:2.¹¹ К сфере услуг относятся: услуги авиакомпаний, отелей, прокат автомобилей, салоны красоты, услуги по техническому обслуживанию и ремонту, внешние или внутренние по отношению к компаниям профессиональные услуги (бухгалтеров, банкиров, юристов, инженеров, врачей, программистов, консультантов по менеджменту). Многие рыночные предложения представляют собой различные комбинации товаров и услуг. В ресторанах быстрого обслуживания, например, клиенты одновременно получают материальные блага и пользуются услугами.

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

Впечатления (опыт). Организуя подачу различных товаров и услуг, фирма может создавать (ставить, как на сцене) и продвигать на рынке определенные впечатления, или опыт. В качестве примера маркетинга впечатлений можно привести «Волшебное царство» в парке развлечений *Walt Disney World*: посетители становятся гостями сказочного царства, пиратского корабля или дома с привидениями. Кроме того, существует целый рынок особых впечатлений, когда желающие могут познакомиться с опытом, приобретенным индивидами и организациями в самых разных сферах деятельности (пребывание в бейсбольном лагере — играть рядом с ушедшими из большого спорта звездами, возможность минут пять дирижировать Чикагским симфоническим оркестром, взойти на Эверест).

Личности. Художники, музыканты, директора компаний, врачи, известные юристы, финансисты и прочие профессионалы извлекают для себя пользу на рынке знаменитостей.¹² Некоторые мастерски продвигают сами себя — например, футболист Дэвид Бэкхем, телеведущая Опра Уинфри и группа «Rolling Stones». Консультант по менеджменту Том Питерс, признанный мастер превращения собственного имени в бренд, считает, что его примеру должен следовать каждый.

Места. Сегодня активно конкурируют между собой за привлечение туристов, фабрик, центральных офисов компаний и новых жителей самые разные «места»: города, регионы и целые страны.¹³ Маркетингом мест занимаются специалисты по экономическому развитию, агенты по недвижимости, коммерческие банки, местные бизнес-ассоциации, агентства по рекламе и связям с общественностью. Управление по проведению съездов и конференций города Лас-Вегаса успешно использовали рекламную кампанию «Что здесь случается, здесь и остается» для представления своего города как «игровой площадки для взрослых».

Собственность. Собственность — недвижимое имущество и финансы (акции и облигации). Собственность продается и покупается, а значит, требует маркетинговых усилий. Агенты по недвижимости работают на владельцев имущества или на тех, кто собирается продать или купить недвижимость для проживания или коммерческих целей. Инвестиционные компании и банки активно участвуют в обороте ценных бумаг, предлагают свои услуги как институциональным, так и индивидуальным инвесторам.

Организации. Организации активно работают над созданием в сознании своих потенциальных клиентов сильного, благоприятного и уникального имиджа. Компании выделяют деньги на специальную имиджевую рекламу. Музеи, концертные залы, корпорации и некоммерческие организации — все они используют маркетинг, создавая себе позитивный имидж, ибо высокая репутация в глазах общественности является одним из основных составляющих успеха в борьбе за аудиторию и финансовые средства. В некоторых университетах появились должности директоров по маркетингу, которые для создания благоприятного и уникального имиджа своих учебных

заведений используют самые разные средства — от традиционных брошюр для абитуриентов до сообщений в социальных сетях.¹⁴

Информация. Информация может создаваться и продвигаться на рынке точно так же, как и остальные товары. Ведь именно ее предлагают школы и университеты, а приобретают и оплачивают родители, студенты и различные сообщества. Многие фирмы принимают бизнес-решения, используя информацию, поставляемую организациями наподобие *Thomson Reuters*, которая заявляет: «Мы сочетаем опыт работы в отрасли с инновационной технологией для предоставления важной информации людям, принимающим решения в разных областях — финансах, юриспруденции, налогообложении и бухучете, здравоохранении, науке и масс-медиа, — информации, подготовленной одной из самых уважаемых в мире компаний, занимающейся сбором и распространением свежих новостей».¹⁵

Идеи. У каждого рыночного предложения есть своя основная, базовая идея. Чарльз Ревсон из компании *Revlon* однажды заметил: «На фабрике мы производим косметику, а в магазине продаем надежду». Товары и услуги служат платформой, с помощью которой покупатель приобретает те или иные идеи или выгоды. Нередко встречается продвижение социальных идей: «Друг не даст другу сесть пьяным за руль», «Скажем “нет” наркотикам» и т. п.

КТО ОСУЩЕСТВЛЯЕТ МАРКЕТИНГ?

Активные субъекты рынка и потенциальные покупатели. Активный субъект рынка (продавец) — это тот, кто ждет отклика (внимания, покупки, определенного выбора при голосовании, денежного пожертвования) от другого субъекта, именуемого **потенциальным покупателем**. Если оба пытаются продать что-то друг другу, их называют активными субъектами рынка.

Специалисты по маркетингу используют свои навыки и умения прежде всего для стимулирования спроса на продукцию компании. Данный взгляд на их деятельность представляется нам несколько ограниченным. Для того чтобы выполнить поставленные перед организацией задачи, менеджеры по маркетингу обязаны искать пути воздействия на уровень, временной распорядок и структуру спроса. Существует восемь возможных состояний спроса:

1. **Негативный спрос.** Потребители не принимают данный товар и даже согласны понести некоторые потери, чтобы уклониться от его приобретения.
2. **Несуществующий спрос.** Потребители, возможно, не располагают информацией о существовании товара или не проявляют к нему интереса.
3. **Скрытый (латентный спрос).** Потребители имеют насущные потребности, которые не могут быть удовлетворены ни одним из существующих на рынке товаров (латентные потребности).
4. **Снижающийся спрос.** Потребители начинают покупать товар реже или перестают покупать его вовсе.
5. **Нерегулярный спрос.** Спрос изменяется в зависимости от времени года, месяца, недели, дня недели или даже времени суток.
6. **Полный спрос.** Потребители приобретают все существующие на рынке товары в адекватном объеме.
7. **Чрезмерный спрос.** Ситуация, когда потребительский спрос превышает предложение.
8. **Нездоровый спрос.** Потребителей могут привлекать товары, влекущие за собой нежелательные для общества последствия.

В каждом случае активный субъект рынка должен определить, чем вызвано то или иное состояние спроса, и затем составить план дей-

ствий по его переводу в более благоприятное состояние.

Рынки. Традиционно рынком называли место — например, городскую площадь, — где собирались покупатели и продавцы, для того чтобы обменяться товарами. Экономисты используют этот термин применительно к группе покупателей и продавцов, которые осуществляют транзакции в отношении отдельных товаров или классов товаров; отсюда рынок жилья, рынок зерна и т. д. Современная экономика представляет собой совокупность множества рынков. Пять основных рынков и связи между ними представлены на рис. 1.1. Производители пользуются рынками ресурсов (сырья, труда, денег и др.) для последующего создания товаров и услуг, а затем поставляют произведенную продукцию посредникам, реализующим ее потребителям. Потребители предлагают свой труд за деньги, которыми они расплачиваются за товары и услуги. Государство использует денежные средства, полученные в форме налогов, для закупки товаров на рынках ресурсов, производителей и посредников и направляет их на удовлетворение общественных нужд. Любая экономика — национальная или мировая — представляет собой комплекс взаимодействующих рынков, связанных процессами обмена.

В то же время в маркетинге термин *рынок* часто используется для описания различных групп покупателей. Совокупность фирм-поставщиков

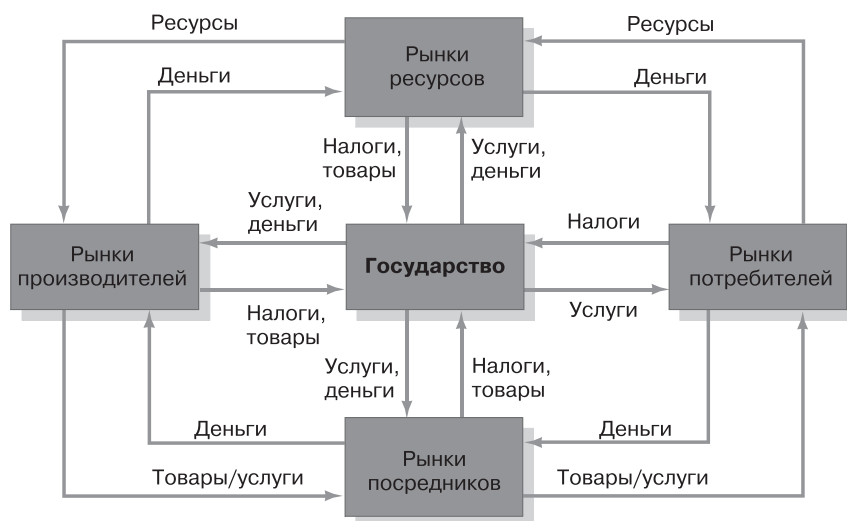


Рис. 1.1. Структура обмена в современной экономике

именуется отраслью, покупателей — рынком. Маркетологи говорят о рынках потребностей (например, рынок потребителей диетических продуктов), рынках товаров (рынок обуви), демографических рынках (молодежный рынок), географических рынках (китайский рынок), а также используют эту концепцию в более широком смысле, говоря о «рынках избирателей», рынках труда, «рынках филантропов». На рис. 1.2 показаны связи отрасли как совокупности продавцов и рынка как совокупности покупателей. Взаимоотношения продавцов и покупателей характеризуются четырьмя потоками. Продавцы поставляют товары и услуги, продвигая их средствами коммуникации (рекламой, адресной рассылкой и т. д.), а взамен получают от покупателей деньги и информацию (об их отношении к товару, данные о продажах и т. д.). Внутренний контур представляет собой обмен товаров и услуг на деньги; внешний контур — обмен информацией.

ОСНОВНЫЕ РЫНКИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Рассмотрим следующие основные рынки покупателей: потребительские, корпоративные, глобальные и некоммерческие.

Потребительские рынки. Компании, предлагающие товары и услуги широкого потребления, — прохладительные напитки, косметику, авиаперелеты, спортивную обувь и снаряжение — прилагают огромные усилия для придания своим торговым маркам выгодного имиджа. Сила торговой марки во многом определяется качеством товара и его упаковки, распределением товара в розничной сети и подкрепляется рекламными коммуникациями и надежной системой сервиса.

Корпоративные рынки. Компании, поставляющие товары и услуги другим организациям,

часто имеют дело с высококвалифицированными и прекрасно информированными профессиональными покупателями, ориентирующимися во всех тонкостях различных рыночных предложений. Большое значение здесь имеет реклама, в том числе в Интернете, но еще более важными могут стать работа торгового персонала, цены и репутация компании как поставщика надежной и высококачественной продукции.

Глобальные рынки. Деятельность компаний, работающих на глобальных рынках, сопряжена с необходимостью принятия специфических решений и дополнительными трудностями. Поставщики должны определить, какие страны они будут обслуживать, методы проникновения на тот или иной рынок (в качестве экспортера, лицензиара, партнера в совместных предприятиях, в качестве заказчика подрядного производства или самостоятельного производителя), возможности адаптации товаров и услуг к особенностям каждой страны, какой должна быть ценовая политика в той или иной стране и как адаптировать коммуникации к культурам разных стран. Подобные решения следует принимать с учетом требований каждой из стран к приобретению, обладанию и ликвидации собственности, различий в культуре, языке, законодательных и политических системах, а также возможных изменений валютных курсов.

Некоммерческие и государственные рынки. Компании, обслуживающие такие некоммерческие организации, как церкви, университеты, благотворительные организации или же органы государственной власти, должны уделять особое внимание определению цен на товары, потому что их покупатели, как правило, весьма ограничены в средствах. В свою очередь, сниженные цены влияют на свойства и качество товаров и услуг, закладываемые в торговое



Рис. 1.2. Простая маркетинговая система

предложение. Большинство государственных организаций проводят закупки на конкурсной основе, отдавая предпочтение в отсутствие смягчающих факторов продукции по самым низким ценам.¹⁶

ЦЕНТРАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ

Рассмотрим центральные концепции, составляющие основу маркетинг менеджмента (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Центральные концепции маркетинга

Потребности, желания и спрос
Целевые рынки, позиционирование и сегментирование
Предложения и торговые марки
Маркетинговые каналы
Оплачиваемые, собственные и бесплатные* медиа
Впечатления и вовлеченность
Ценность и удовлетворение
Цепочка поставок
Конкуренция
Маркетинговая среда

ПОТРЕБНОСТИ, ЖЕЛАНИЯ И СПРОС

Активный субъект рынка должен стараться понять потребности, желания и спрос целевого рынка. Человеческие *потребности* — это чувство необходимости удовлетворения основных надобностей (ощущение нехватки чего-либо). Для существования человеку необходимы пища, воздух, вода, одежда, жилище. Люди также испытывают сильные потребности в отдыхе,

образовании и развлечениях. Потребность, направленная на конкретный объект, способный удовлетворить ее, приобретает форму *желания*. Потребность американца в пище принимает форму желания съесть гамбургер с жареной картошкой и прохладительным напитком. Голодный афганец тоже испытывает потребность в еде, но, скорее всего, предпочтет лепешку, рис, бобы и чечевицу. Человеческие потребности формируются и видоизменяются под воздействием общественных сил. *Спрос* — это желание определенного товара, подкрепленное способностью приобрести его (платежеспособностью). Многие хотят приобрести автомашину марки «Mercedes», но мало кто имеет в своем распоряжении необходимую для осуществления такого желания сумму денег и готовность ее потратить.

Данное разграничение проливает свет на частые критические замечания типа: «Производители создают потребности» или: «Производители заставляют людей покупать вещи, которые им не нужны». Не производители создают потребности. Потребности существуют объективно и не связаны с появлением поставщиков. Компании-производители и другие общественные силы воздействуют на человеческие желания. Производитель, возможно, и продвигает идею о том, что марка «Mercedes» удовлетворит потребность индивида в повышении социального статуса, но не он создает потребность в высоком социальном положении.

Понять потребности и желания покупателей не всегда просто. Некоторые покупатели не осознают или не до конца осознают имеющиеся у них потребности, или не могут четко их сформулировать, или используют неоднозначные слова, которые необходимо правильно интерпретировать. Что означает, например, просьба покупателя о «мощной» газонокосилке или «уютной» гостинице? Рассмотрим, что скрывается за желанием покупателя иметь «недорогой» автомобиль, — маркетолог, в числе всего прочего, должен уметь «глубоко копать». В этой связи можно выделить пять типов покупательских потребностей:

1. **Заявленные потребности** (покупатель хотел бы приобрести недорогую машину).
2. **Действительные потребности** (покупатель хочет купить недорогую в эксплуатации машину, не обязательно дешевую).

* В оригинале «earned media». Под этими средствами маркетинговых коммуникаций понимаются самые различные их виды, которые не относятся к полностью контролируемым собственным (например, к веб-сайтам компаний) или платным (в эту категорию входят все традиционные каналы платной рекламы). К «earned media» могут относиться упоминания в социальных сетях, блогах, «молва и слухи» — т. е. способ передачи информации «из уст в уста», частые упоминания в профессиональной среде, рейтингах и т. п. — *Примеч. науч. ред.*

3. **Незаявленные потребности** (покупатель ожидает хорошего обслуживания со стороны дилера).
4. **Потребности в восхищении** (покупатель хотел бы получить в подарок навигационную систему).
5. **Тайные потребности** (покупатель стремится выглядеть в глазах друзей дальновидным, сообразительным потребителем).

Идея удовлетворения одних лишь заявленных потребностей может привести к «неудовлетворению» покупателей.¹⁷ Покупатели мало что знали о планшетных компьютерах, когда эти устройства впервые появились на рынке. Поэтому *Apple* пришлось собственными усилиями создавать потребительское восприятие своей новой продукции. Для получения преимуществ компаниям необходимо помогать покупателям лучше понять, чего они в действительности хотят.

ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

У каждого из нас есть свои любимые сухие завтраки, отели, рестораны, автомобили, учебные заведения и кинофильмы. Таким образом, маркетингологи начинают с деления рынка на сегменты. Они определяют профили различных групп покупателей, предъявляющих схожие требования к товарам и услугам. Идентификация рыночных сегментов осуществляется на основе выявления демографических, психографических и поведенческих характеристик покупателей. Затем компания оценивает, какие из сегментов представляются наиболее перспективными — *целевыми рынками*. Для каждого выбранного целевого рынка компания разрабатывает *рыночное предложение*. Предложение *позиционируется* в сознании целевых покупателей как источник некой важной выгоды или выгод. К примеру, компания *Volvo* разрабатывает новые модели автомобилей, ориентируясь на покупателей, для которых приоритетным является высокий уровень безопасности. Таким образом, *Volvo* позиционирует предлагаемые автомобили как наиболее безопасные среди всех представленных на рынке. В то же время *Porsche* нацеливается на покупателей, желающих испытать восторг от вождения и обратить на себя внимание окружающих.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ТОРГОВЫЕ МАРКИ

Компании удовлетворяют потребности посредством предложений ценности — всего того, что может быть предложено покупателю для удовлетворения его потребностей. Предложение ценности — понятие неосоздаемое. Его материальным воплощением является *предложение*, которое может представлять собой комбинацию товаров, услуг, информации и впечатлений.

Торговая марка (бренд) — это предложение от известного источника. К примеру, торговая марка «*Apple*» вызывает в сознании людей массу ассоциаций (креативность, инновационность, простота в использовании, iPod, iPhone, iPad), которые составляют *имидж марки*. Все компании стремятся к обладанию сильными торговыми марками, т. е. к созданию сильного, благоприятного и уникального имиджа.

МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ

Субъекты рынка для оказания влияния на целевые рынки используют маркетинговые каналы трех видов. *Коммуникативные каналы* обеспечивают обмен сообщениями с целевыми покупателями и включают: газеты, журналы, радио, телевидение, почту, телефон, рекламные щиты, постеры, рекламные буклеты, компакт-диски, аудиокассеты и Интернет. Помимо всего названного важную роль в процессе коммуникаций играют дизайн розничных магазинов и веб-сайтов, а также множество других факторов. Компании широко используют в своей деятельности диалоговые каналы (электронную почту, бесплатные телефонные номера), для того чтобы сбалансировать их с моноканалами, такими как печатные рекламные объявления.

Для демонстрации, продажи или поставки физических товаров или услуг покупателям или пользователям производители используют *каналы распределения*. Эти каналы могут быть как прямыми, т. е. использовать Интернет, почту, мобильные и стационарные телефоны, так и непрямыми, т. е. работать с дистрибьюторами, оптовыми и розничными торговцами и торговыми агентами.

Помимо каналов распределения товаров (материальных продуктов) фирмы используют также *сервисные каналы*. Такие каналы включают складские хранилища, транспортные компании, банки, страховые компании — всё, что способ-

ствуется осуществлению транзакций. Очевидно, что субъекты рынка сталкиваются с проблемами выбора для своих предложений наилучшего сочетания каналов коммуникации, распределения товаров и сервиса.

ОПЛАЧИВАЕМЫЕ, СОБСТВЕННЫЕ И БЕСПЛАТНЫЕ МЕДИА

Развитие цифровых медиа предоставляет маркетологам множество новых способов взаимодействия с покупателями и потребителями. Мы можем условно разделить медиа на три группы.¹⁸ К оплачиваемым медиа относятся телевидение, журналы, инструменты платного поиска, спонсорство — т. е. все, что позволяет маркетологам демонстрировать свою рекламу или бренд за плату. Собственные медиа — это каналы коммуникаций, которыми владеет организация. К ним относятся брошюры, издаваемые компанией, ее веб-сайт, блог, страница на Facebook или аккаунт в Twitter. Бесплатные («заработанные») медиа — это информационные каналы, через которые потребители, журналисты или другие персоны вне компании рассказывают что-либо о бренде с помощью «сарафанного радио» или методов вирусного маркетинга. Появление бесплатных медиа позволило таким компаниям, как *Chipotle*, значительно снизить расходы на оплачиваемые медиа.¹⁹

Chipotle

Одна из самых быстрорастущих в последнее десятилетие ресторанных сетей, *Chipotle*, глубоко предана идее продажи свежих продуктов. Компания поддерживает семейные фермы и местных поставщиков экологически чистых пищевых ингредиентов, которые ответственно ведут себя по отношению к животным и окружающей среде. Она имеет более 1600 торговых точек и более 1,7 млн приверженцев в социальных медиа — и при этом не затрачивает практически ничего на традиционные платные каналы продвижения. *Chipotle* привлекает покупателей через *Facebook*, *Twitter* и другие социальные сети с помощью своей стихийной стратегии использования цифровых каналов коммуникаций, реализуемой под девизом «Цельная еда», которая делает главный акцент на том, что продает компания и откуда она берет исходные продукты. Как утверждает директор по маркетингу Марк Крампакер, «обычно маркетинг в индустрии быстрого питания — это игра в сокрытие правды. Чем больше люди знают о компаниях фаст-фуда, тем неохотнее они становятся покупателями их продукции». Видео на YouTube с легендарным исполнителем песен в стиле кантри Вилли Нельсоном и ис-

полнительницей музыки инди* Карен О обеспечили *Chipotle* музыкальную поддержку в борьбе против продуктов глубокой переработки и против индустриализации семейных ферм.

ВПЕЧАТЛЕНИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

В настоящее время маркетологи основное внимание уделяют трем каналам работы с потребителями: ТВ, Интернету и мобильным коммуникациям. Удивительно, что появление цифровых каналов первоначально не привело к сокращению времени просмотра телепередач. Отчасти это объяснялось тем, что, как показало одно исследование, выполненное *Nielsen*, трое из пяти потребителей часто смотрят в два экрана одновременно.²⁰

Впечатления, возникающие у потребителей при восприятии информации через тот или иной канал коммуникации, являются полезной метрикой для оценки масштаба или широты обеспечиваемого этим каналом охвата потребителей. Показатели охвата разными видами коммуникаций могут сравниваться между собой. К сожалению, эти показатели ничего не говорят о результатах воздействия данных каналов.

Вовлеченность — это степень внимания покупателя к каналу коммуникации и интереса, проявляемого к нему. Она отражает гораздо более активную реакцию, чем просто впечатление, и с большей вероятностью создает ценность для фирмы. Примерами онлайн-вовлеченности являются «лайки» на Facebook, твиты в Twitter, комментарии в блоге или на веб-сайте и интенсивность обмена видео или другим контентом. Вовлеченность может быть распространена и на личный опыт, что позволит улучшить или трансформировать продукты или сервис фирмы.

ЦЕННОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ

Предложение будет иметь успех только тогда, когда оно представляет ценность для целевого покупателя и приносит ему удовлетворение. Покупатель, полагаясь на свое восприятие, выберет из различных предложений то, которое, с его

* Музыка «инди» — от англ. сокращения «indie» — independent — совокупность направлений современной музыки, подчеркивающих свою независимость от коммерческого попа и других активно насаждаемых (с целью получения максимальной прибыли) видов. — *Примеч. науч. ред.*

точки зрения, обладает наибольшей ценностью. *Ценность* отражает воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды и издержки покупателя. Ее можно представить как комбинацию качества, сервиса и цены (КСЦ, «триада потребительской ценности»). Воспринимаемая ценность растет с увеличением качества и сервиса и снижается с ростом цены, хотя другие факторы тоже могут играть здесь весомую роль.

Ценность — одна из центральных концепций маркетинга. Маркетинг можно рассматривать как определение, создание, продвижение, предоставление и мониторинг покупательской ценности. *Удовлетворение* отражает сравнительное суждение, возникающее у человека в связи с воспринимаемыми результатами использования товара и соотнесения последних с ожиданиями. Если воспринимаемые результаты оказываются хуже ожидавшихся, покупатель оказывается неудовлетворенным или разочарованным. Если результаты и ожидания совпадают, покупатель будет удовлетворен. Если же результаты превосходят ожидания, покупатель будет сильно удовлетворен или восхищен.

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Если маркетинговые каналы призваны устанавливать и укреплять взаимосвязи активных субъектов рынка с целевыми покупателями, то цепочки поставок представляют собой более протяженные каналы, простирающиеся от поставщиков исходного сырья к изготовителям различных компонентов товара и производителям готовой продукции, поставляемой конечным покупателям. Как показано на рис. 1.3, цепочка поставок кофе может начинаться с эфиопских крестьян, которые ухаживают за кофейными

деревьями, собирают кофейные зерна и продают их оптовикам или сбытовому кооперативу *Fair Trade*. В случае продажи урожая кооперативу зерна моются, высушиваются и упаковываются для дальнейшей транспортировки силами *Alternative Trading Organization (ATO)*, которая платит крестьянам минимум \$1,26 за фунт. *ATO* транспортирует кофе в развивающиеся страны, где он может продаваться напрямую или через розничные каналы. Цепочка поставок представляет собой систему доставки ценности. Каждая компания представляет собой лишь звено общей ценности, генерируемой цепочкой поставок. Когда компания поглощает конкурентов или объединяется с вышестоящими или нижестоящими по цепочке поставок организациями, ее цель состоит в увеличении ценности, приходящейся на ее «звено», в системе поставок.

Проблемы в цепочке поставок могут иметь тяжелые или даже фатальные последствия для бизнеса. Когда у компании *Johnson & Johnson* возникли производственные проблемы в подразделении, выпускающем потребительские продукты (*Tylenol* и некоторые другие препараты), она пригласила топ-менеджера из *Bayer AG*, известную своим умением разрешать проблемы, возникающие с потребителями и в цепочке поставок.²¹

КОНКУРЕНЦИЯ

Понятие конкуренции включает все действующие и потенциальные соперничающие предложения и товары-субституты, способные попасть в поле зрения покупателя. Предположим, что автомобильная компания собирается заключить договор о покупке листовой стали. Здесь возможны несколько уровней конкуренции.



Рис. 1.3. Цепочка поставок кофе

Производитель автомобилей может принять решение о закупке стали у интегрированной сталелитейной компании *U. S. Steel* или какого-то иного производителя в США или за рубежом. Быть может, он обратится к небольшим поставщикам, таким как *Nucor*, что позволит ему приобрести металл по более низкой цене, или в целях снижения веса автомобиля решит изготовить отдельные элементы кузова из алюминия (приобрести который можно, например, у *Alcoa*) или пластика (от *Saudi Basic Industry Corporation*). Определенно *U. S. Steel* придерживалась бы слишком узкого взгляда на конкуренцию, рассматривая она только интегрированные сталелитейные компании. Более того, в долгосрочной перспективе наибольшую угрозу для *U. S. Steel* представляют именно товаро-заменители, а не конкурирующие производители стали. В этой связи руководство *U. S. Steel* должно задуматься над тем, стоит ли организовывать производство этих субститутов или сосредоточить усилия на тех сферах применения, где сталь имеет преимущество перед всеми остальными материалами.

МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Конкуренция представляет собой лишь одну из сил внешней среды, в которой действует компания. Маркетинговая среда состоит из функциональной и широкой сред.

Функциональная среда включает непосредственных действующих лиц, занятых в процессе производства, распределения и продвижения рыночного предложения (сама компания, ее поставщики, дистрибьюторы, дилеры и целевые покупатели). В группу поставщиков входят поставщики как сырья, так и услуг: агентства маркетинговых исследований, рекламные агентства, банки и страховые компании, транспортные и телекоммуникационные компании, а в группу дистрибьюторов и дилеров — агенты, брокеры, торговые представители производителя и все остальные субъекты рынка, усилия которых направлены на доведение конечного товара до покупателей.

Широкая среда подразделяется на шесть компонентов: демографическую, экономическую, физическую, технологическую, политико-правовую и социокультурную среды. Все они включают силы, способные оказывать суще-

ственное влияние на действующих лиц функциональной среды. Субъекты рынка должны уделять пристальное внимание тенденциям развития этих сред и происходящим в них событиям, чтобы своевременно адаптироваться к ним, внося изменения в свои маркетинговые стратегии. Новые возможности возникают постоянно и ждут изобретательных маркетинговых решений. В качестве примера рассмотрим компанию *Pinterest*.²²

Pinterest

Один из наиболее быстро набирающих популярность сайтов социальных медиа — в январе 2012 г. его посетили более 10 млн американцев, а через четыре месяца этот показатель посещаемости был превышен вдвое. *Pinterest* представляет собой визуальный инструмент наподобие книжных закладок, который позволяет пользователям собирать и демонстрировать изображения проектируемых или существующих продуктов в своих цифровых альбомах, на так называемых «пинбордах», или досках. *Pinterest*, особенно популярный у женщин, готовящихся к свадьбе, собирающих рецепты и планирующих улучшить дизайн своей кухни, добился в течение месяца большего трафика, чем *Twitter*, *Google+*, *LinkedIn* и *YouTube* вместе взятые. Отчасти привлекательность сайта *Pinterest* обусловлена системой размещения изображений, которая позволяет его посетителю воспользоваться уникальной возможностью настроить эту систему в соответствии со своими потребностями. Важное достоинство *Pinterest* состоит в том, что его пользователи часто вырабатывают у себя установку на совершение покупки; одно исследование показало, что почти 70% онлайн-покупателей, нашедших товар с помощью *Pinterest*, продолжали покупать через Интернет, в то время как для *Facebook* этот показатель составил 40%. Самые разные бренды, от *Dell* и *Mercedes-Benz* и до *Peanut Butter & Co* и *Zombie SAK*, включают работу с этим сайтом в свои стратегии использования социальных медиа. Несмотря на это *Pinterest* по-прежнему изучает возможности повышения прибыльности своего бизнеса.

НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕАЛИИ

Мы ответственно заявляем, что современный рынок — совсем не тот, что прежде. Он радикально отличается от того, который существовал 10 лет тому назад. В этой книге мы сосредоточим внимание на трех основных силах, трансформирующих рынок: технологии, глобализации и социальной ответственности бизнеса.

ТЕХНОЛОГИЯ

Темпы и масштабы распространения новых технологий поражают воображение. В Индии число мобильных телефонов превысило 500 млн, а среднее количество обращений к *Facebook* в течение месяца перевалило за 1 млрд. В Африке более половины жителей городов имеют возможность выхода в Интернет.²³

С учетом стремительного развития электронной коммерции, появления мобильного Интернета и его проникновения на формирующиеся рынки, *Boston Consulting Group* полагает, что продавцы брендов обязаны улучшать показатели своих «цифровых бухгалтерских балансов».²⁴ Огромные объемы информации и данных практически обо всем доступны теперь и потребителям, и компаниям. Исследовательская фирма *Gartner* утверждает, что в 2017 г. директора по маркетингу будут уделять больше времени информационным технологиям (ИТ), чем директора по ИТ. В компании *Aetna* директор по маркетингу и директор по ИТ успешно взаимодействуют в течение нескольких лет при выводе на рынок новых товаров и услуг, включая *iTriage*, популярное медицинское приложение для iPhone. С помощью *iTriage* пользователи могут анализировать свои симптомы, искать подходящих врачей и больше узнавать о выпущенных им лекарствах.²⁵

Procter & Gamble (P&G) твердо намерена сохранять свое лидерство в использовании новых технологических достижений.²⁶

Утверждение «информация — это власть» наводит на мысль о том, что в современных условиях правильнее будет говорить, что «распространение информации — это власть».²⁷ Онлайн-общество крупного разработчика ПО компании *SAP* состоит из 2 млн покупателей, партнеров и других заинтересованных лиц. Ежегодно из них выбирают 100 человек, которые предлагают свои идеи по разработке новых программных продуктов.²⁸

За счет размещения на *Facebook* рекламы, предлагающей бесплатную стрижку, шампунь и горячие полотенца в обмен на предоставление информации об имени, номере телефона, адресе электронной почты и предпочтительной социальной сети, парикмахерская *The Gent's Place* из города Фриско, штат Техас, приобрела 5000 новых клиентов. Средние маркетинговые

затраты на каждого из них составили \$10,13. Такие издержки быстро компенсировались последующими посещениями парикмахерской.²⁹

P&G

Компания использует новейшие интернет-инструменты во всех 80 странах, в которых она продает свою продукцию: высокоскоростные сети, проникающие повсюду, визуализацию данных и ускоренный анализ потоков информации. В 40 городах в разных частях мира технические средства компании позволяют отображать в реальном времени данные о рыночной доле, прибылях и ценах по конкретным странам, регионам, брендам и товарам. Для стирального порошка «Tide» создан специальный «экран новостей», который позволяет отслеживать дискуссии в социальных медиа и вступать в них, когда это необходимо. Когда «Tide» использовался для отмыывания следов моторного топлива во время автогонок NASCAR, бренд в течение 72 часов размещал в социальных медиа свою рекламу с кадрами, снятыми на месте событий. *P&G* рассматривает широкий спектр вариантов применения новых технологий. Одно пилотное исследование показало, что доход от деятельности продавцов увеличился на 1,5% просто благодаря использованию ими устройств iPad для показа покупателям выкладок товаров на других этажах магазина.

Даже традиционные маркетинговые виды деятельности испытывают на себе глубокое влияние новых технологий. Для повышения эффективности торгового персонала производитель лекарств *Roche* решил снабдить устройствами iPad всю свою сбытовую команду. Хотя компания уже имела мощное ПО системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), она по-прежнему остро нуждалась в том, чтобы ее торговые представители своевременно вводили точные данные в эту систему, что прежде, к сожалению, происходило далеко не всегда. Когда же у продавцов появились устройства iPad, они получили возможность вводить информацию в режиме реального времени, что позволило повысить качество вводимых данных и высвободить время для решения других задач.³⁰

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

Наша планета становится все более тесной. Новые средства транспорта и коммуникационные технологии облегчают нам познание мира, путешествия и совершение покупок и продаж в любом месте земного шара. К 2025 г. годовое потребление на формирующихся рынках достигнет \$30 трлн и будет обеспечивать более 70% роста мирового ВВП.³¹ Ожидается, что в 2050 г. 56%

глобального потребления финансовых услуг будет приходиться на формирующиеся рынки — на 18% больше, чем в 2010 г.

Демографические тенденции благоприятствуют развивающимся рынкам таких стран, как Индия, Пакистан и Египет, медианный возраст* населения которых составляет менее 25 лет. С точки зрения роста численности людей среднего класса, доход которых составляет не менее \$3000 в год, Филиппины, Китай и Перу являются тремя мировыми лидерами.³²

Глобализация делает прежде монокультурные страны все более мультикультурными. В США национальные меньшинства играют заметную роль в экономике, и их покупательная способность растет быстрее, чем у населения в целом. По данным Университета Джорджии, общая покупательная способность национальных меньшинств в США (афроамериканцев, выходцев из Азии и коренных индейцев) вырастет, как прогнозируется, с 1,6 триллионов долларов в 2010-м году до 2,1 триллиона в 2015-м и будет составлять 15% от общенационального показателя. Покупательная способность испаноязычных американцев вырастет за этот период с одного до полутора триллионов долларов, т. е. почти достигнет 11% покупательной способности всего населения США**. Одно исследование показало, что 87% компаний планировали повысить или как минимум сохранить свои расходы на работу в мультикультурных медиа.³³

Глобализация влияет на инновации и разработку новых продуктов, так как компании заимствуют идеи в одной стране и применяют их в других странах. После нескольких малоуспешных попыток продаж своих аппаратов ультразвуковой диагностики премиального уровня на китайском рынке компания GE разработала портативную бюджетную версию этого устройства, нацеленную на удовлетворение особых потребностей китайского рынка. Позднее она

начала успешно продавать этот продукт и в развитых странах для использования в машинах скорой помощи и операционных, взамен существовавших ранее слишком громоздких моделей подобных аппаратов.³⁴

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Бедность, загрязнение окружающей среды, нехватка питьевой воды, изменения климата, неравномерное распределение богатств и вооруженные конфликты постоянно привлекают наше внимание. Частный сектор берет на себя определенную ответственность за улучшение условий жизни, и многие фирмы во всем мире стремятся продемонстрировать ответственное социальное поведение.

Так как маркетинг влияет на общество в целом, маркетологи должны рассматривать свои действия в этическом, экологическом, правовом и социальном контекстах.³⁵ Во вставке «Маркетинг изнутри: переход к маркетингу 3.0» рассказывается, как следует изменяться компаниям для осуществления такого перехода.

Таким образом, задача организации состоит в определении потребностей, желаний и интересов целевых рынков и в том, чтобы удовлетворять их более полно и эффективно, чем конкуренты, сохраняя или повышая при этом долгосрочное благополучие потребителей и общества в целом.

По мере того как однотипные товары становятся все более похожими друг на друга, а потребители — более социально сознательными, некоторые компании, такие как *Body Shop*, *Timberland* и *Patagonia*, проявляют социальную ответственность для того, чтобы дистанцироваться от конкурентов, сформировать предпочтение потребителей и достичь увеличения продаж и прибыли.³⁶

КАРДИНАЛЬНО ИЗМЕНИВШИЙСЯ РЫНОК

Эти три фактора — технология, глобализация и социальная ответственность — кардинально изменили рынок и содействовали появлению новых возможностей у потребителей и компаний. Рынок также трансформируется под влиянием изменений в структуре каналов и повышения конкуренции.

* Медианный возраст (страны) — это характеристика возрастной структуры населения, которая делит его на две численно равные группы: старше и младше этого уровня. — *Примеч. науч. ред.*

** Данные прогнозы были сделаны на момент выхода книги авторов на Западе в 2014-м году. Мы не располагаем в настоящий момент информацией, насколько этот прогноз оправдался. — *Примеч. науч. ред.*



Маркетинг изнутри

Переход к маркетингу 3.0

По мнению Филипа Котлера, Хермавана Картаджайя и Айвена Сетиавана, сегодняшние покупатели хотят, чтобы маркетологи воспринимали их как полноценные человеческие личности и осознавали, что потребности покупателей выходят за пределы чистого консьюмеризма. Следовательно, успешный маркетинг характеризуется наличием у него человеческого или эмоционального элемента. Как утверждают эти авторы, третья волна маркетингового мышления, ориентированного на ценность и получившего название «Маркетинга 3.0», выводит нас за рамки старых моделей, ориентированных на продукт и на потребителя. Его главными тенденциями являются повышение участия потребителя и ориентация маркетинга на сотрудничество, глобализация и развитие креативного общества.

- Мы живем в условиях устойчивого технического прогресса — широкого распространения Интернета, недорогих компьютеров и мобильных телефонов, услуг и систем свободного программного и аппаратного обеспечения. Привлекательные и нацеленные на сотрудничество (со своими клиентами) социальные медиа, такие как *Facebook* и *Wikipedia*, изменили методы работы маркетологов и способы их взаимодействия с потребителями.
- Бренды, подходящие конкретной культуре, могут оказывать влияние, имеющее отдаленные последствия. Созвучный данной культуре бренд

может позиционировать себя как общенациональную или местную альтернативу глобальному бренду, оказывающему, к примеру, вредное влияние на экологию.

- Креативные люди образуют костяк развитой экономики. Теперь маркетинг может помогать компаниям действовать креативно и одухотворенно благодаря внедрению маркетинговых ценностей в корпоративную культуру, философию и миссию.

Эти три автора уверены, что в будущем маркетинг станет горизонтальным, т. е. маркетингом «*потребитель для потребителя*» (C2C). Они считают, что недавний экономический спад не способствовал укреплению доверия на рынке и что теперь покупатели при выборе продуктов все чаще обращаются друг к другу за советом и проверенной информацией.

Источники: Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010); Michael Krauss, «Evolution of an Academic: Kotler on Marketing 3.0», *Marketing News*, January 30, 2011; Vivek Kaul, «Beyond Advertising: Philip Kotler Remains One of the Most Influential Marketing Thinkers», *The Economic Times*, February 29, 2012. For more stimulating related ideas, see also Jim Stengel, *Grow: How Ideas Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies* (New York: Crown, 2011).

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Стремительное развитие социальных медиа стало общемировым феноменом. В Германии доля потребителей старше 65 лет, имеющих доступ в Интернет, выросла с 24% в 2011 г. до 33% в 2012 г.; большинство из них использовали социальные медиа. Число немцев, пользующихся беспроводным Интернетом, выросло в 2012 г. до 29 млн человек и, как ожидается, скоро достигнет 60 млн. Более 10% жителей Германии использовали в 2012 г. планшеты для выхода в Интернет. Почти две трети немецких компаний, обследованных в 2012 г., сообщали о положительной окупаемости своих действий в социальных ме-

диа (*Facebook*, *Twitter*, новостные разделы в социальных сетях, разделы отзывов покупателей).³⁷

Однако новые возможности обусловлены не только развитием технологий. Потребители легко переключаются на другой бренд, если, по их мнению, с ними обходятся неподобающим образом или, как это выяснила *Progressive Insurance*, если им не нравится то, что они наблюдают.³⁸

Progressive Insurance

Кейт Фишер, клиентка *Progressive*, погибла по вине водителя, двигавшегося на красный свет. Позже выяснилось, что страховка водителя была недостаточной для покрытия расходов на компенсацию семье погибшей. Ее семья решила подать в суд, чтобы заставить *Progressive* заплатить то, что не мог заплатить сам

водитель. Мэтт Фишер, брат Кейт, пришел в ярость, когда *Progressive* выступила в суде на стороне обвиняемого. Его пост на Tumblr «Моя сестра заплатила *Progressive Insurance* за защиту ее убийцы в суде» вызвал шквал критики в адрес *Progressive* на Facebook и в Twitter. Более 100 клиентов *Progressive* разорвали с ней отношения и еще больше пользователей сетей заявили, что никогда не будут иметь дел с этой компанией. Хотя *Progressive* считала, что у нее были веские основания для защиты водителя, критики были возмущены ее неуклюжими оправданиями наподобие «Мы всесторонне проанализировали этот иск и все обстоятельства инцидента и считаем, что отреагировали на претензии истца в соответствии с нашими договорными обязательствами». Все же вскоре *Progressive* согласилась заплатить Фишерам на несколько десятков тысяч долларов больше тех \$76 000, которые они требовали с компании в суде.

Взросшие объемы доступной информации, новые средства коммуникаций и мобильность помогают потребителям лучше делать свой выбор и обмениваться своими предпочтениями и мнениями с другими людьми по всему миру. В табл. 1.2 кратко перечислены новые возможности потребителей, о которых мы поговорим далее.

Таблица 1.2. Новые возможности потребителей

Могут использовать Интернет для поиска информации и совершения покупок
Могут осуществлять поиск, коммуникации и покупки, находясь в движении
Могут использовать социальные медиа для обмена мнениями и выражения лояльности
Могут активно взаимодействовать с компаниями
Могут сопротивляться маркетинговым усилиям компании, если считают их неподходящими

- Потребители могут использовать Интернет для поиска информации и совершения покупок. Находясь дома, в офисе или используя мобильный телефон, они сравнивают цены и характеристики продуктов, узнают отзывы пользователей и заказывают товары онлайн круглосуточно и из любого места, отвергая невыгодные местные предложения и получая значительную экономию средств. Они могут также участвовать в шоуруминге: сравнивать товары в магазинах, но делать покупки онлайн.³⁹ Поскольку потребители имеют возможность отслеживать практически любую информацию об организации, то фирмы теперь понимают,

что соответствие их слов и дел приобретает огромную важность.

- Потребители могут осуществлять поиск, коммуникации и покупки, находясь в движении. Они все чаще используют свои смартфоны и планшеты в повседневной жизни. По данным одного исследования, большинство европейских владельцев смартфонов используют эти устройства для поиска и покупки товаров.⁴⁰ На каждом двух жителей Земли приходится один мобильный телефон, а число мобильных телефонов, производимых в мире ежедневно, в 10 раз превышает число ежедневно рождающихся детей. Телекоммуникационная отрасль является одной из крупнейших отраслей с оборотом в триллионы долларов, наряду с производством вооружений, продуктов питания, автомобилей и туризмом.⁴¹
- Потребители могут использовать социальные медиа для обмена мнениями и выражения лояльности. Личные контакты и доступ к создаваемому пользователем контенту обеспечивают такие социальные медиа, как Facebook, Flickr, Wikipedia и YouTube. Сайты социальных сетей, такие как Dogster для любителей собак, TripAdvisor для заядлых путешественников и Moterus для байкеров, объединяют потребителей с общими интересами. На CarSpace.com автолюбители рассуждают о достоинствах новых свечей зажигания, о дизайне новой модели «BMW» и о том, где найти лучшего автомеханика.
- Потребители активно взаимодействуют с компаниями: смотрят на них как на мастерские, откуда на свет появляются нужные им товары и услуги. Делая выбор из имеющихся прайс-листов, они получают маркетинговую или сбытовую информацию, скидки, купоны и прочие специальные предложения. С помощью смартфонов они могут сканировать штрих-коды и QR-коды для доступа на веб-сайт бренда и к другим источникам полезной информации.⁴²
- Потребители могут сопротивляться маркетинговым усилиям компании, если считают их неподходящими. Сегодня многие покупатели видят все меньше различий

между продуктами и испытывают меньше лояльности к брендам. Другие покупатели проявляют больше чувствительности к цене и качеству в процессе поиска желаемой ценности. В ходе одного опроса почти две трети потребителей заявили, что они не любят рекламу.⁴³ По этим и другим причинам потребители могут быть менее толерантными к нежелательному для них маркетингу: удалять онлайн-сообщения, пропускать рекламные ролики при просмотре фильмов и игнорировать маркетинговые обращения, поступающие по почте или телефону.

НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИЙ

Эти основные социально-экономические силы создают для маркетологов сложные проблемы, но они также способствуют выработке компаниями некоторых новых внутренних возможностей, помогающих реагировать на эти проблемы и справляться с ними (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Новые возможности компаний

Могут использовать Интернет как мощный канал передачи информации и осуществления продаж, в том числе индивидуально дифференцированных товаров.
Могут собирать более полную и разнообразную информацию о рынках, существующих и потенциальных покупателях и конкурентах.
Могут быстро и эффективно охватывать перемещающихся потребителей с помощью социальных медиа и мобильного маркетинга посредством рассылки индивидуально нацеленной рекламы и купонов.
Могут улучшить процессы покупки, подбора и обучения кадров и внутренние и внешние коммуникации.
Могут уменьшить издержки.

- Компании могут использовать Интернет как мощный канал передачи информации и осуществления продаж, в том числе индивидуально дифференцированных товаров. Интернет позволяет маркетологам увеличивать географический охват рынка для информирования покупателей и продвижения товаров во всем мире. Веб-сайт может содержать список товаров и услуг, историю и философию бизнеса компании, сведения о вакансиях и прочую полезную информа-

цию. Маркетологи из *Solo Cup* отмечают, что наличие ссылок на электронные витрины компании на ее веб-сайте и странице в Facebook стимулирует покупателей приобретать бумажные стаканчики и тарелки *Solo* и создает их привязанность к бренду онлайн.⁴⁴ Благодаря достижениям в производственной кастомизации, компьютерным технологиям и компьютерным программам маркетинга по базам данных потребители могут покупать конфетки «M&M» с нанесенными на них своими именами; коробки печенья «Witties» или банки газировки «Jones» со своими портретами и бутылки кетчупа «Heinz» с индивидуально подобранными сообщениями.⁴⁵

- Компании могут собирать более полную и разнообразную информацию о рынках, существующих и потенциальных покупателях и конкурентах. Маркетологи могут проводить быстрые маркетинговые исследования, используя Интернет для формирования фокус-групп, рассылки опросников и сбора первичных данных другими способами. Они могут собирать информацию о покупках, предпочтениях, демографических характеристиках и прибыльности отдельных покупателей. Сеть аптек CVS использует информацию с карточек лояльности для лучшего понимания того, что приобретают покупатели, как часто они посещают аптеки и каковы их предпочтения. Ее программа «ExtraCare» привлекла 69 млн покупателей в более чем 7300 аптек. Почти 82% продаж нелекарственных препаратов осуществляются благодаря программе «ExtraCare».⁴⁶
- Компании могут быстро и эффективно охватывать перемещающихся потребителей с помощью социальных медиа и мобильного маркетинга посредством рассылки индивидуально нацеленной рекламы и купонов. Используя технологию GPS, маркетологи могут точно определять местонахождение потребителей и, если те находятся в торговой зоне или торговом комплексе, направлять им сообщения с купонами, с напоминаниями о товаре, который они хотели бы купить, или с предложениями покупки «товаров дня». Реклама, направляемая в конкретное место, очень привлекатель-

на, потому что она достигает потребителей, находящихся поблизости от точки продаж. Социальные медиа и «сарафанное радио» также весьма эффективны. За два года *Dell* получила в США более \$2 млн дохода за счет купонов, предоставляемых через Twitter, и еще \$1 млн за счет людей, которые сначала заходили на Twitter, а затем покупали компьютер на веб-сайте *Dell*. К середине 2012 г. имеющийся в Twitter аккаунт @DellOutlet корпорации *Dell* привлек более 1,6 млн последователей.⁴⁷ Благодаря усилиям агентства *BzzAgent*, занимающегося маркетингом с помощью «сарафанного радио», 600 тыс. потребителей добровольно присоединились к программе продвижения тех товаров и услуг, которые они считали достойными обсуждения.

- Компании могут улучшить процессы закупки, подбора и обучения персонала и внутренние и внешние коммуникации. Фирмы могут набирать новых работников онлайн, и многие из них имеют онлайн-овые тренинговые продукты для своих работников, дилеров и агентов. Популярность блогов пошла на спад, так как компании теперь используют социальные медиа. «Мы хотим быть там же, где и наши клиенты», — заявил *Bank of America* после того, как отказался от ведения блога, отдав предпочтение Facebook и Twitter.⁴⁸ *Farmers Insurance* использует специальное ПО, чтобы помогать 15 тыс. своих агентов, работающих по всей стране, вести собственные страницы на Facebook.⁴⁹ Используя интранет и базы данных, работники компании могут консультироваться друг у друга, спрашивать совета и загружать или извлекать необходимую информацию из главного компьютера компании. Стремясь создать единый онлайн-портал для работников, доступный разным бизнес-единицам, *General Motors* создала в 2006 г. платформу под названием mySocrates, которая предлагала новости, объявления, ссылки и историческую информацию. *GM* утверждает, что на данный момент портал обеспечил экономию средств в \$17,4 млн.⁵⁰ Популярные гибридные продукты типа *Twitter/Facebook*, разработанные специально для работников компаний, используются персоналом

Salesforce.com, *IBM* и несколькими стартапами.⁵¹

- Компании могут снизить издержки за счет умелого использования Интернета. Корпоративные покупатели могут добиться значительной экономии, используя Интернет для сравнения цен и закупки материалов на аукционах, или посредством вывешивания постов со своими условиями на сайтах обратных аукционов. Компании могут улучшить логистику и операции, чтобы добиваться значительной экономии издержек, повышая при этом точность поставок и качество обслуживания. Малый бизнес также может извлечь немалую выгоду из применения Интернета. Например, частнопрактикующие врачи могут использовать сервисы наподобие *Doximity* для поддержания связи с другими специалистами.⁵²

ИЗМЕНЯЮЩИЕСЯ КАНАЛЫ

Одна из причин, по которым потребители имеют теперь больше вариантов выбора, заключается в изменении каналов дистрибуции в результате трансформации розничной торговли и тенденции к ликвидации звеньев, выполняющих исключительно посреднические функции.

- **Трансформация розничной торговли.** Традиционные магазины испытывают растущую конкуренцию со стороны торговых домов, торгующих по каталогам, фирм прямой почтовой рассылки, прямой потребительской рекламы в газетах, журналах и на телевидении, телемагазинов и электронной коммерции в Интернете. В ответ предпринимчивые торговцы вносят в обслуживание посетителей магазинов элементы развлечения — кафе-бары, лекции, демонстрации и представления, делая акцент на продаже «впечатлений», а не товаров.
- **Уход от посредников.** Поразительные успехи первых онлайн-овых фирм, таких как *Amazon.com*, *ETRADE* и десятков других, внедривших прямую модель распространения товаров и услуг и оставивших не у дел всяческих посредников, напугали многих традиционных производителей и торговцев. В ответ на это многие традиционные компании стали внедрять «новое посредничество» и переходить на

«традиционно-электронную»* форму работы, добавляя к своим существующим предложениям онлайн-услуги. Многие «традиционно-электронные» игроки оказались более сильными конкурентами, чем электронные компании, так как обладали более развитыми ресурсами и знакомыми потребителям торговыми марками.

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ

В то время как глобализация породила острую конкуренцию между отечественными и зарубежными брендами, появление частных торговых марок и мегабрендов и процессы дерегулирования и приватизации также внесли свой вклад в повышение конкуренции на рынке.

- **Частные торговые марки.** Производители брендированных продуктов все больше страдают от действий мощных розничных сетей, продающих товары под собственными торговыми марками, которые становятся все более неотличимыми от любых других брендов.
- **Мегабренды.** Многие сильные бренды превратились в мегабренды и распространились на родственные товарные категории, что породило новые возможности на стыке нескольких отраслей. Конвергенция компьютерной отрасли, телекоммуникаций и индустрии бытовой электроники проявляется в том, что такие компании, как *Apple*, *Sony* и *Samsung*, производят все больше развлекательных устройств, от MP3-плееров до плазменных телевизоров и компактных видеокамер.
- **Дерегулирование.** Во многих странах для стимулирования конкурентной борьбы и создания возможностей для развития проводится дерегулирование различных отраслей экономики. В США законы, ограничивающие свободу фирм, предоставляющих финансовые и телекоммуникационные

услуги, были изменены с целью стимулирования внутриотраслевой конкуренции. Подобные изменения коснулись и поставщиков электроэнергетики.

- **Приватизация.** Во многих странах осуществляется перевод компаний из государственной в частную собственность и под частное управление с целью повышения их эффективности. Приватизация госкомпаний в телекоммуникационной отрасли была проведена в таких странах, как Австралия, Франция, Германия, Италия, Турция и Япония.⁵³

МАРКЕТИНГ НА ПРАКТИКЕ

С приходом новых маркетинговых реалий организации ставят перед своими маркетологами задачу нахождения наилучшего баланса между старым и новым и демонстрации очевидных доказательств достигнутых успехов. Во вставке «Памятка маркетолога: обновленный маркетинг в *Coca-Cola*» описываются некоторые из многих путей изменения маркетинговой деятельности этой компании.

МАРКЕТИНГОВЫЙ БАЛАНС

Компании должны постоянно двигаться вперед, используя маркетинговые программы и инновационные товары и услуги, поддерживая свою осведомленность о потребностях покупателей и стремясь к получению новых преимуществ, вместо того чтобы полагаться на старые. Индийская компания *Hindustan Unilever* просит всех своих сотрудников, а не только маркетологов, получать «лицензию от потребителей» на совершенствование своих брендов, для чего требуется затрачивать по 50 часов на непосредственное общение с покупателями. Как заметил один топ-менеджер компании, «наши покупатели становятся более продвинутыми, чем маркетологи, с точки зрения использования цифровых медиа и потребления продукции индустрии развлечений».⁵⁴

Движение вперед неизбежно сопряжено с включением в маркетинговые планы возможностей использования Интернета и цифровых технологий. Маркетологи должны стремиться находить баланс между растущими затратами на поисковую рекламу, социальные медиа, прямую рассылку e-mail, маркетинг с помощью рассылки текстовых сообщений и затратами на традиционные марке-

* Авторы используют выражение «brick-and-click retail». Суть его — в соединении в рамках одной фирмы методов розничной торговли как в традиционной форме (оффлайновой — bricks, что дословно переводится как «кирпичи»), так и в электронной (онлайновой — clicks — «щелчки мышью»). — *Примеч. науч. ред.*

тинговые коммуникации. Но они должны делать это в непростых экономических условиях, когда подотчетность стала главным приоритетом, а доходы требуется получать от инвестиций в каждый вид маркетинговой деятельности. В идеале необходимо сохранять наиболее успешные практики из прошлого и дополнять их свежими подходами, отражающими новые маркетинговые реалии.⁵⁵

ФИНАНСОВАЯ ПОДОТЧЕТНОСТЬ МАРКЕТИНГА

Маркетологов все чаще просят обосновывать свои инвестиции в финансовых терминах и терминах прибыли, а также в терминах создания торговой марки и увеличения покупательской базы. Теперь они используют более широкий набор финансовых инструментов оценки прямой и непрямого ценности, которую создают их маркетинговые усилия, и понимают, что значительная часть рыночной ценности фирмы обеспечивается нематериальными активами, особенно торговыми марками, покупательской базой, работниками, отношениями с дистрибьюторами и поставщиками и интеллектуальным капиталом. Таким образом они стараются применять больше метрик: капитал бренда, пожизненную доходность покупателей, рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI) — чтобы лучше понимать результаты своей маркетинговой и коммерческой деятельности, а также более широкий набор финансовых метрик для оценки прямого и непрямого эффекта от своих маркетинговых усилий.

МАРКЕТИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ

Как заметил ныне покойный Дэвид Пакард из *Hewlett-Packard*, «маркетинг слишком важен, чтобы целиком доверять его маркетинговому отделу». Компании теперь знают, что каждый работник оказывает влияние на покупателя и должен смотреть на него как на источник процветания компании. Маркетологи должны теперь тщательно управлять всеми возможными точками соприкосновения с покупателями: интерьером магазина, дизайном упаковки, функциями продукта, обучением персонала, транспортировкой и логистикой. Для создания сильной маркетинговой организации маркетологи должны мыслить как руководители других отделов, которые, в свою очередь, должны мыслить как маркетологи. По-

этому они начинают подчеркивать важность командной работы разных отделов для управления ключевыми процессами организации. Они указывают на необходимость плавного управления основными бизнес-процессами, такими как реализация нового продукта, привлечение и удержание покупателей и точное выполнение заказов.



ПАМЯТКА маркетолога

Обновленный маркетинг в *Coca-Cola*

Coca-Cola кардинально обновляет свой маркетинг главным образом за счет добавления цифровых технологий к своим традиционным маркетинговым инструментам. Ее новая модель предполагает продвижение потребителей по следующему маршруту: впечатление — проявление интереса — обсуждение — транзакция.

Coca-Cola определяет проявление интереса потребителя как любую форму связи с контентом бренда: комментарий, «like», упоминание на *Facebook*, твит, загруженное фото или видео. *Coca-Cola* стремится распространять онлайн такие элементы коммуникаций, которые будут генерировать впечатления, а также обеспечивать проявление интереса тех потребителей, которые присоединятся к обмену коммуникациями и в итоге купят продукт.

Эти коммуникации сосредоточены на стержневых темах «счастья» и «оптимизма», которые и определяют позиционирование бренда. Одним из успешных применений такого подхода стал видеоролик «Обними меня». Ролик показывает, как торговый автомат выдает банку «Соке» тому, кто обнимает его обеими руками. За неделю этот ролик получил 112 млн просмотров.

Coca-Cola активно экспериментирует, направляя 70% бюджета на проверенные виды деятельности, 20% на их улучшение и 10% на эксперименты. Компания понимает, что эксперименты могут закончиться неудачей, но верит в возможность учиться на ошибках и вырабатывать лучшие решения. Даже в традиционных видах рекламы и продвижения товара она ищет возможности для инноваций.

Например, *Coca-Cola* придает большое значение культурному лидерству и общественным инициативам, которые приносят пользу другим. Миссия ее проекта «Arctic Home» заключается в защите мест обитания белых медведей, изображения которых уже много лет присутствуют на ее рекламе. Выделив \$3 млн Фонду дикой природы, *Coca-Cola* постаралась привлечь внимание к этому проекту, заменив свои традиционные красные банки на белые.

Источники: Joe Tripodi, «Coca-Cola Marketing Shifts from Impressions to Expressions», *Harvard Business Review*, HBR Blog Network, April 27, 2011; Tim Nudd, «Coca-Cola Joins the Revolution in World Where the Mob Rules», *Adweek*, June 19, 2012; Surajeet Das Gupta and Vivea Susan Pinto, «Q&A: Joseph Tripodi», *Business Standard*, November 3, 2011; «Coca-Cola Sets Facebook Record», www.warc.com, September 6, 2012.

ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

С учетом новых маркетинговых реалий, какая философия должна стоять за маркетинговыми усилиями фирмы? Все чаще маркетологи действуют в соответствии с концепцией холистического маркетинга. Но сначала давайте проследим эволюцию более ранних маркетинговых концепций.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Производственная концепция — одна из старейших в бизнесе. В соответствии с ней потребители отдают предпочтение доступным и недорогим продуктам. Внимание менеджмента в компаниях, ориентированных на производство, сконцентрировано на достижении высокой его эффективности, снижении издержек производства и массовом распределении продукции. Такая ориентация имеет смысл в развивающихся странах, таких как Китай, где крупнейший производитель персональных компьютеров Legend и гигант в сфере бытовой техники Haier, используя огромный рынок дешевой рабочей силы, обеспечивают себе доминирующие позиции на рынке. Производственная концепция также применяется в случаях, когда компания желает расширить свой рынок сбыта.

ТОВАРНАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Товарная концепция предполагает, что потребители отдают предпочтение высококачественным товарам, обладающим наилучшими эксплуатационными свойствами или инновационными характеристиками. Менеджеры компаний с такой ориентацией концентрируют силы на качестве продукции и ее постоянном совершенствовании. Однако такие менеджеры слишком часто «влюбляются» в свой товар, не осознавая, что рынок отнюдь не разделяет их чувств. Руководство фирмы попадает в «ловушку совершенства», наивно полагая, что желающие заполучить лучшую в мире мышеловку потребители будут день и ночь «обивать пороги» отдела сбыта. Как узнали на своем горьком опыте многие стартапы, создание новых или улучшенных товаров обязательно заканчивается успехом: необходимо также правильное ценообразование, а кроме того, дистрибуция, реклама и реализация новинок.

СБЫТОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Согласно сбытовой концепции (концепции ориентации на продажи), потребители и предприятия по природе своей не будут добровольно покупать всю выпускаемую компанией продукцию. Поэтому компания должна вести агрессивную сбытовую политику и интенсивно продвигать на рынок свои товары. На практике этой концепции чаще всего придерживаются производители товаров и услуг, о необходимости которых потенциальный покупатель обычно даже не задумывается, — например страхование, различные энциклопедии или участки на кладбище. К этой концепции обращается большинство фирм, сталкивающихся с проблемой перепроизводства. Цель таких компаний — продажа произведенных товаров, а не производство продукции, в которой нуждается рынок. Однако маркетинг, основанный на мощных сбытовых кампаниях, сопряжен с огромным риском. Предполагается, что покупатель, которого уговорили сделать приобретение, будет доволен товаром. Если же он испытает разочарование, то молча проглотит «пилюлю» и постарается, чтобы об его ошибке никто не узнал. А может быть, вскоре забудет о своих неудовлетворенных желаниях и рискнет еще раз.

МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Основные положения маркетинговой концепции были сформулированы в середине 1950-х гг. Вместо товарно-ориентированной философии («произведи и продай») во главу угла ставится покупатель: «пойми и отреагируй». Задача маркетинговой философии не в том, чтобы найти подходящих покупателей для своего товара, а чтобы выпускать подходящие товары для своих покупателей. Dell не выпускает идеальный ПК для своего целевого рынка. Вместо этого она создает товарные платформы, на основе которых каждый индивид кастомизирует те характеристики, которые он хотел бы видеть у своего ПК. Маркетинговая концепция гласит, что залог достижения целей организации — создание, предоставление и продвижение повышенной ценности для выбранных целевых рынков более эффективными, чем у конкурентов, способами. Профессор Гарвардского университета Теодор Левитт показал существенное различие между сбытовой и маркетинговой концепциями⁵⁶:

При ориентации на продажи в центре внимания — нужды продавца; в концепции маркетинга — потребности покупателей. Приверженцы первой делают акцент на превращение товара в деньги; сторонники второй — на идею удовлетворения нужд покупателей посредством товара и всего того, что связано с его созданием, поставкой и потреблением.

КОНЦЕПЦИЯ ХОЛИСТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Множество факторов, возникших в первое десятилетие XXI в., требует иной практики маркетинга и бизнеса в целом. Концепция **холистического (целостного) маркетинга** основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг признает, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход.

Таким образом, холистический маркетинг — это подход, в котором делается попытка признать и сбалансировать различные компетенции и сложности маркетинговой деятельности. Схематично четыре основных компонента холистического маркетинга — маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и маркетинг результатов — представлены на рис. 1.4.

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

Маркетинг взаимоотношений предполагает формирование нужных отношений с нужными группами партнеров. Всего существует четыре группы партнеров: покупатели, работники, маркетинговые партнеры (каналы распределения, поставщики, дистрибьюторы, дилеры, различные агентства) и члены финансового сообщества (акционеры, инвесторы, аналитики). Маркетологи должны стремиться обеспечить процветание всем этим группам партнеров и баланс доходов всех ключевых стейкхолдеров. Для установления прочных отношений с ними необходимо понимать их возможности и ресурсы, их потребности, цели и желания.

Конечный результат, к которому стремится маркетинг взаимоотношений, — формирование уникального актива компании, называемого **маркетинговой партнерской сетью**, включающего в себя компанию и заинтересованные в ее

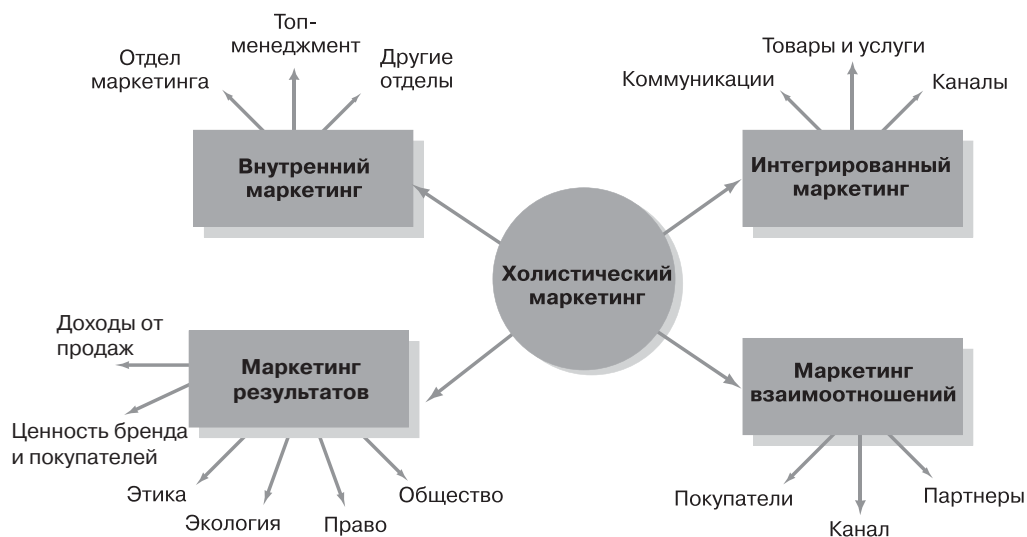


Рис. 1.4. Составляющие холистического маркетинга

работе группы: покупателей, наемных работников, поставщиков, дистрибьюторов, розничных торговцев, рекламные агентства, университетских ученых и др. — всех тех, с кем она создает взаимовыгодные деловые отношения. Принцип действия прост — постройте хорошую систему отношений с ключевыми заинтересованными группами, и прибыль вам гарантирована. Поэтому все больше компаний предпочитают владеть брендами, а не физическими активами, и передавать выполнение вспомогательных видов деятельности подрядным организациям, которые могут выполнять их лучше и дешевле, но при этом оставлять выполнение ключевых видов деятельности за собой.

Развитие прочных взаимоотношений требует понимания возможностей и ресурсов различных групп, а также их потребностей, целей и устремлений. На рынке появляется все больше компаний, создающих для индивидуальных покупателей уникальные предложения, услуги и сообщения. Эти компании собирают по каждому покупателю информацию о прошлых транзакциях, демографических и психографических характеристиках, предпочтениях в плане средств информации и каналов сбыта. Они надеются добиться прибыльного роста, увеличивая долю расходов каждого конкретного покупателя за счет развития лояльности последних и концентрации на их пожизненной доходности.

Маркетологи должны заниматься не только управлением взаимоотношениями с клиентами (CRM), но и управлением взаимоотношениями с партнерами (PRM). Компании зависят от соглашений с ключевыми поставщиками и дистрибьюторами и поэтому рассматривают их как партнеров в деле предоставления ценности конечному покупателю, что приносит выгоду всем. *IBM* является мощным игроком на рынке B2B, который прекрасно осознает ценность прочных связей с покупателями.⁵⁷

IBM

Отметившая в 2011 г. свой столетний юбилей, *IBM* продолжает сохранять лидерство в своей высококонкурентной отрасли. На протяжении десятилетий компания успешно развивала свой бизнес и неоднократно изменяла профиль своей деятельности — от больших ЭВМ к ПК и далее к ее сегодняшней ориентации на «вычисления в облаках», «большие данные» и ИТ-услуги. Отчасти этот успех объясняется тем, что хорошо обученные и опытные сотрудники отделов продаж и грамотно организованный сервис *IBM* приносит

клиентам фирмы реальную пользу, так как постоянно находятся рядом с ними и хорошо понимают их требования. Нередко *IBM* даже создает свои новые продукты совместно с клиентами. Например, вместе с властями Нью-Йорка она разработала систему выявления случаев уклонения от уплаты налогов, которая за семь лет помогла вернуть в городскую казну \$1,6 млрд. Как отмечала профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантер, «*IBM* — это не просто технологичная компания, но компания, решающая проблемы, используя технологии».

Интегрированный маркетинг. Задача активно-го субъекта рынка — разработать маркетинговые мероприятия и составить полностью интегрированную маркетинговую программу по созданию, продвижению и предоставлению ценности для потребителей так, чтобы «целое было больше простой суммы его частей». Маркетинговая программа представляет собой результат множества решений о том, какие повышающие ценность маркетинговые мероприятия следует использовать.

Интегрированный маркетинг основан на двух принципах: во-первых, для продвижения и предоставления ценности используются разные маркетинговые мероприятия, во-вторых, все маркетинговые мероприятия координируются для максимизации их суммарного эффекта. Другими словами, разработка и внедрение любого отдельно взятого маркетингового мероприятия проводится с оглядкой на всю остальную маркетинговую деятельность фирмы. В компании должны быть интегрированы системы управления спросом, управления ресурсами и управления партнерскими сетями. Когда больница покупает томограф у подразделения *General Electric*, выпускающего медицинскую технику, то она ожидает, что продавец выполнит установку томографа, будет заниматься его техническим обслуживанием и проведет обучение медицинского персонала.

Все коммуникации компании также должны быть интегрированы. Стратегия интегрированных коммуникаций предполагает выбор таких видов продвижения, которые усиливают и дополняют друг друга. Фирма может избирательно применять телевизионную, печатную и радиорекламу, публик рилейшнз и специальные мероприятия, а также коммуникации на веб-сайтах, так чтобы каждый инструмент вносил свой вклад и способствовал росту эффективности остальных. Каждый такой инструмент также должен нести в себе специфический заряд, характерный для бренда, и четко артикулировать его при каждом

контакте с потенциальным покупателем. Рассмотрим кампанию, разработанную для Исландии.⁵⁸

Исландия

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

Внутренний маркетинг. Одной из составляющих холистического маркетинга является *внутренний маркетинг* — обеспечение принятия надлежащих маркетинговых принципов всеми сотрудниками организации, и особенно ее высшим руководством. Внутренний маркетинг включает наем и обучение работников, а также их стимулирование к высокому уровню обслуживания клиентов. В дальновидных компаниях понимают, что внутрифирменная маркетинговая деятельность может быть не менее, а то и более важна, чем внешний маркетинг. Нет смысла обещать отличный уровень обслуживания, если работники компании не готовы его обеспечить.

Маркетинг больше не является обязанностью одного отдела — он является обязанностью всей компании и определяет ее философию, миссию и стратегическое планирование. Маркетинговые усилия оказываются успешными только тогда, когда все отделы прилагают совместные усилия ради достижения целей покупателей (см. табл. 1.4): когда инженерный отдел разрабатывает нужный продукт, финансовый отдел

выделяет необходимый объем средств, отдел снабжения закупает нужные материалы, производственный отдел налаживает выпуск нужного количества товара в заданные сроки, а бухгалтерия правильно рассчитывает заработанную прибыль. Однако такая гармония между отделами может возникнуть только тогда, когда менеджмент ясно выражает представления компании о том, как ее маркетинговая ориентация и философия будут обслуживать покупателей. Следующий пример наглядно показывает одну потенциальную проблему интегрированного маркетинга:

Перед вице-президентом по маркетингу одной из ведущих авиакомпаний была поставлена задача по привлечению дополнительных клиентов. Его стратегия — максимальное удовлетворение пассажиров: питание высокого качества, чистые салоны, высококвалифицированный летный состав и недорогие билеты. Но что он может сделать для ее осуществления, если не обладает соответствующими полномочиями? Отдел поставок выбирает те продукты питания, которые позволяют снизить расходы компании; отдел обеспечения полетов использует только то оборудование, которое уменьшает издержки на уборку салонов; отдел кадров нанимает обслуживающий персонал без учета способностей новых работников дружелюбно общаться с пассажирами; цены на билеты устанавливает финансовый отдел. До тех пор пока все отделы компании озабочены только снижением издержек, задача создания интегрированного маркетинга-микс будет оставаться для вице-президента по маркетингу практически невыполнимой.

Внутренний маркетинг требует вертикального согласования с топ-менеджментом и горизонтального согласования с другими отделами, так чтобы каждый понимал, ценил и поддерживал маркетинговые усилия компании.

Маркетинг результатов требует понимания финансовой и нефинансовой отдачи от маркетинговых усилий и программ для бизнеса и общества в целом. Ведущие маркетологи все чаще не ограничиваются рассмотрением одних лишь доходов от продаж для исследования оценок маркетинга и интерпретации влияния происходящего на рыночную долю, скорость выбывания покупателей, удовлетворенность покупателей, качество товара и другие параметры. Они также рассматривают юридические, этические, социальные и экологические эффекты маркетинговых действий и программ.

Таблица 1.4. Характеристики ориентированных на покупателей отделов компании

Сотрудники отдела исследований и разработок
• Встречаются с клиентами и вникают в их проблемы
• Приветствуют участие сотрудников отдела маркетинга, производства и других во всех новых проектах
• Оценивают характеристики товаров фирм-конкурентов и стараются сделать «лучшее в своем классе»
• Интересуются реакцией и предложениями покупателей по мере развития проекта
• Ориентируясь на реакции рынка, постоянно совершенствуют товары
Сотрудники отдела снабжения
• Активно ищут лучших поставщиков, а не просто выбирают из тех, кто предлагает свои услуги
• Строят долгосрочные отношения с небольшим числом фирм, поставляющих высококачественную продукцию
• Отказываются приносить качество в жертву ценам
Сотрудники производственного отдела
• Приглашают покупателей посетить заводские цеха
• Посещают заводы фирм-покупателей, чтобы знать, как те используют их продукцию
• При необходимости готовы работать сверхурочно для соблюдения графика поставок
• Постоянно ищут более производительные технологии и способы производства
• Постоянно улучшают качество продукции, стремясь к нулевому браку
• Периодически участвуют в запуске оборудования «под ключ», устраняют неполадки, приобретая тем самым полезный опыт
Сотрудники отдела маркетинга
• Изучают потребности и желания покупателей в четко определенных сегментах
• Распределяют свои усилия в соответствии с долгосрочным потенциалом целевых сегментов
• Составляют наилучшие предложения для каждого целевого сегмента
• Постоянно уделяют внимание имиджу компании и степени удовлетворенности покупателей
• Постоянно собирают и оценивают идеи по созданию новых товаров, улучшению существующих, предоставлению услуг
• Призывают работников всех отделов компании работать на покупателя
Сотрудники отдела сбыта
• Углубляют знание отрасли, в которой работают покупатели
• Стараются предоставить покупателям «лучшее решение»
• Дают только те обещания, которые они выполнят
• Передают просьбы и пожелания покупателей тем, кто отвечает за разработку продукции
• Работают с одними и теми же клиентами длительное время
Сотрудники отдела логистики
• Устанавливают высокие стандарты относительно сроков поставок и следуют им
• Обладают достаточными знаниями, дружелюбны, могут быстро и корректно разобраться со всеми вопросами, жалобами и проблемами
Сотрудники бухгалтерии
• Периодически составляют «отчеты о рентабельности» по отдельным товарам, сегментам рынка, регионам (географическим и сбытовым территориям), размерам заказа, каналам и покупателям
• Выписывают счета по форме, наиболее подходящей для клиента; на запросы отвечают вежливо и быстро

Сотрудники финансового отдела	
• Понимают и поддерживают маркетинговые расходы-инвестиции (например, имиджевую рекламу), формирующие долгосрочные потребительские предпочтения и способствующие расширению круга лояльных покупателей	
• Подстраивают финансовое обеспечение под требования клиентов	
• Быстро принимают решения о предоставлении кредита покупателям	
Сотрудники отдела по связям с общественностью	
• Распространяют положительные новости о компании и ведут «ремонтно-восстановительные работы» по исправлению последствий негативной информации	
• Работают как внутренний покупатель и общественный защитник лучших методов работы компании	

Источник: Philip Kotler, *Kotler on Marketing*, 1999, New York: The Free Press, pp. 21–22.

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

Многие фирмы не справляются со своими юридическими и этическими обязательствами, и поэтому потребители все громче требуют от бизнеса более ответственного поведения.⁵⁹ Одно исследование показало, что не менее одной трети потребителей во всем мире считают, что банки, страховые компании и производители фасованных продуктов питания должны стать субъектами более жесткого регулирования.⁶⁰

УТОЧНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЧЕТЫРЕХ Р

Маккарти классифицировал различные маркетинговые виды деятельности по четырем группам инструментов маркетинга-микс, которые он назвал *четырьмя Р маркетинга*: товар (*product*), цена (*price*), место (*place*) и продвижение (*promotion*).⁶¹ Маркетинговые переменные, относящиеся к каждой Р, показаны на рис. 1.5.

С идеями, дополняющими представление о четырех Р маркетинга, можно познакомиться во вставке «Маркетинг изнутри: 4А маркетинга».

Однако с учетом широты, сложности и многообразия маркетинга — иллюстрацией чего служит холистический маркетинг — представляется

очевидным, что эти 4Р не отражают полной картины. Если мы уточним их с учетом концепции холистического маркетинга, то придем к более адекватному набору параметров, учитывающему современные маркетинговые реалии: людей, процессы, программы и результаты, как это показано на рис. 1.6.

Люди имеют отношение к внутреннему маркетингу и отражают тот факт, что работники имеют ключевое значение для успеха маркетинга. Маркетинг будет хорош ровно настолько, насколько готовы к его осуществлению работники организации. Маркетологи должны также рассматривать потребителей как живых людей, чтобы понимать их жизнь в более широком смысле, а не просто с точки зрения приобретения и потребления товаров и услуг.

Процессы отражают креативность, дисциплину и структуру, привносимые в маркетинг менеджмент. Маркетологи должны избегать практик бессистемного планирования и принятия решений и стремиться к тому, чтобы новейшие идеи и концепции играли надлежащую роль во всем, что они делают. Только за счет внедрения правильных процессов в осуществление маркетинговых видов деятельности и программ фирма может добиться установления взаимовыгодных долгосрочных отношений. Другой важный набор процессов управляет тем, как фирма генерирует идеи и представления о принципиально новых товарах, услугах и маркетинговых инициативах.

Программы отражают все действия фирмы, направленные на потребителей. Они включают старые 4Р, а также ряд других маркетинговых видов деятельности, которые могли не вписываться в прежнее представление о маркетинге. Независимо от того, являются ли эти виды деятельности



Рис. 1.5. 4Р. Компоненты маркетинга-микс



Рис. 1.6. Эволюция маркетинг менеджмента

онлайновыми или офлайновыми, традиционными или нетрадиционными, они должны быть интегрированы таким образом, чтобы их целое оказалось больше их простой суммы и чтобы они помогли фирме в достижении ее целей.

Мы определяем *результаты* так же, как и в холистическом маркетинге, для учета разнообразных итогов маркетинговой деятельности, которые имеют финансовый и нефинансовый смысл (прибыльность и воспринимаемые ценности торговой марки и покупателя) и выходят за пределы компании (имеют отношение к вопросам социальной ответственности, права, этики и т. д.).

Наконец, эти новые 4Р применимы ко всем видам деятельности компании, и, используя такой концептуальный подход, менеджеры могут полнее учитывать интересы всей компании в целом.

ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТА

На рис. 1.7 показаны три основные рыночные силы, два ключевых результата работы рынка и четыре «опоры» холистического маркетинга, которые помогают учитывать новые маркетинговые реалии. Эти и другие концепции служат основой для решения задач, без которых невозможно представить успех маркетинг менеджмента. Далее мы рассмотрим каждую из этих задач в применении к конкретной ситуации. (Вставка «Памятка маркетолога: вопросы, которые часто задают маркетологи», содержит проверочные вопросы, которые полезно задавать себе руководителям службы маркетинга.)



Маркетинг изнутри

4А маркетинга

Как считают Ягдиш Шет и Раджендра Сайсодия, плохой менеджмент вследствие незнания того, что движет потребителями, является причиной большинства маркетинговых неудач. Эти авторы утверждают, что знание потребителей является самым надежным ключом к успеху. Их модель маркетинг менеджмента, в центре которой находится покупатель, акцентирует внимание на том, что, по их мнению, является наиболее важными ценностями для потребителя — приемлемости (acceptability), финансовой доступности (affordability), физической доступности (accessibility) и осведомленности (awareness), — что вместе они обозначают как 4А маркетинга.

Приемлемость

Приемлемость — это то, насколько предложение продукта фирмы превосходит ожидания покупателя. Авторы утверждают, что приемлемость является важнейшим компонентом их модели 4А и что дизайн этого продукта, в свою очередь, служит основой приемлемости. Функциональные аспекты дизайна продукта могут увеличивать свою значимость, к примеру, вследствие возрастания конечной пользы или повышения надежности этого продукта; психологическая приемлемость может быть улучшена благодаря изменениям имиджа бренда, упаковки, дизайна и позиционирования.

Финансовая доступность

Финансовая доступность — это то, насколько покупатели на целевом рынке могут и хотят платить нынешнюю цену товара. Она имеет два аспекта: экономический (способность платить) и психологический (готовность платить). Приемлемость совместно с финансовой доступностью определяют предложение ценности товара. Когда *Peachtree Software* снизила цену на свой пакет программ для бухучета с \$5000 до \$199 и начала брать деньги за оказание технической помощи покупателям, объемы продаж резко выросли.

Физическая доступность

Физическая доступность — это то, насколько легко покупатели могут приобрести продукт. Она имеет два измерения: наличия и удобства. Успешные компании разрабатывают инновационные

способы предоставления того и другого. Например, онлайн-ритейлер обуви *Zappos* добивается успеха за счет превосходного обслуживания покупателя, политики возврата неподходящего товара и предоставления самой свежей информации об ассортименте обуви, имеющейся на складе.

Осведомленность

Осведомленность — это результат того, насколько покупатели информированы о характеристиках товара, насколько их убеждали попробовать товар и напоминали о необходимости делать повторные покупки. Она также имеет два измерения: осведомленность о бренде и знания о продукте. Шет и Сайсодия считают, что осведомленность нуждается в повышении больше всего, потому что многие компании занимаются этим вопросом недостаточно эффективно. Например, хорошо продуманная реклама может оказаться очень действенной, но маркетинг с помощью «сарафанного радио» и использование одновременного нескольких маркетинговых инструментов могут еще эффективнее обеспечить охват потенциальных покупателей.

Шет и Сайсодия основывают свою модель 4А на четырех разных ролях, которые потребитель исполняет на рынке: ищущего, покупающего, оплачивающего и использующего. Пятая роль потребителя — пропагандирующего товар — предполагает, что потребители часто рекомендуют товары другим людям и становятся все более склонными к критике с появлением Интернета и платформ социальных медиа.

Заметьте, что мы можем легко связать 4А с традиционными 4Р маркетинга. Ведь именно маркетологи предлагают продукт (который влияет на приемлемость), устанавливают цену (которая влияет на финансовую доступность), выбирают место (которое влияет на физическую доступность) и занимаются продвижением (которое влияет на осведомленность).

Источники: Jagdish N. Sheth and Rajendra Sisodia, *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society* (New York: Routledge, 2012); «New Rules: Jagdish Sheth Outlines 4A's of Marketing», *The Financial Express*, April 6, 2004; «Industry Leaders Discuss Marketing for Not for Profit Organizations @ BIMTECH Marketing Summit», www.mbauniverse.com, May 1, 2012.

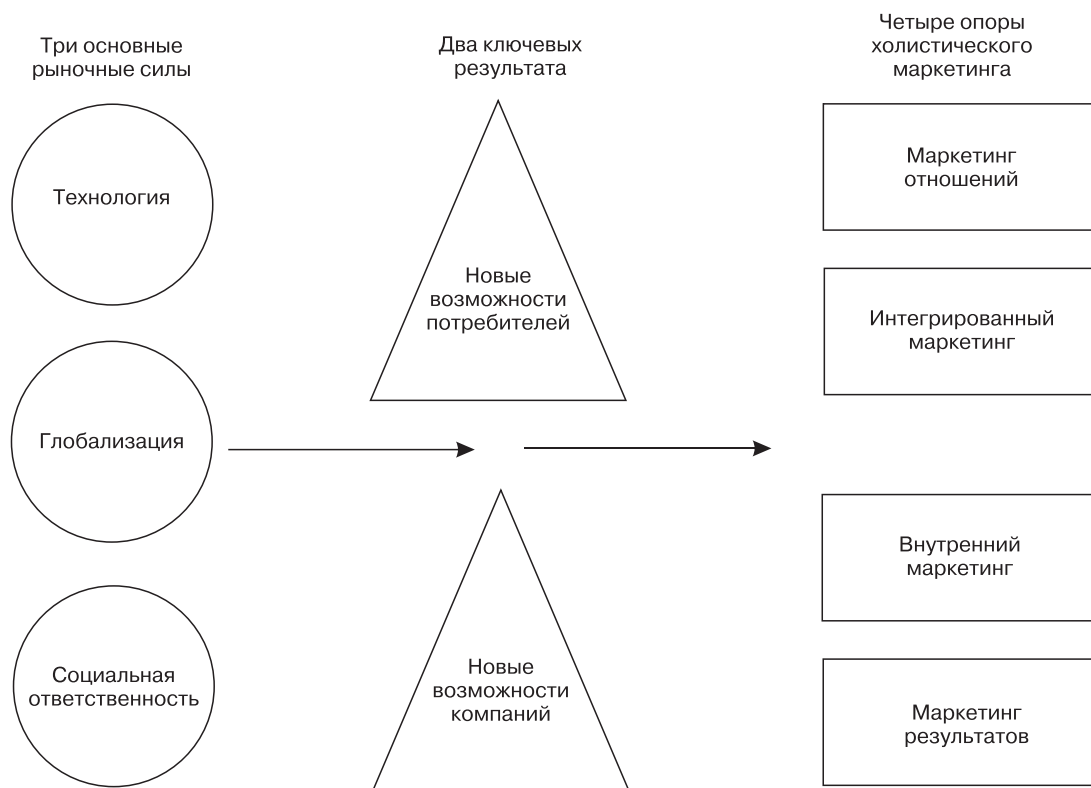


Рис. 1.7. Новые маркетинговые реалии

Компания *Zeus, Inc.* (название изменено) работает в нескольких отраслях промышленности, включая химическую, производство фотоаппаратов и фотопленки. Компания состоит из нескольких стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Руководство корпорации должно решить судьбу СБЕ *Atlas*, специализирующейся на выпуске обычных пленочных и цифровых фотокамер. Рынок фотоаппаратов отличается высочайшим уровнем конкуренции. Несмотря на то что марка «Zeus» имеет стабильную долю рынка и приносит компании немалый доход, сам по себе рынок пленочных фотокамер растет очень медленно, а доля таких аппаратов среди фотоаппаратов вообще сокращается. В растущем более быстрыми темпами сегменте цифровых фотокамер *Atlas* противостоят сильные конкуренты, из-за чего объемы продаж растут медленно. Корпоративное руководство требует, чтобы служба маркетинга *Atlas* разработала план реорганизации деятельности подразделения, представила его топ-менеджменту *Zeus* и в случае одобрения приступила к его реализации.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И ПЛАНОВ

Первая задача, которую придется решить менеджерам *Atlas*, заключается в том, чтобы опре-

делить потенциальные долгосрочные перспективы развития бизнес-единицы, учитывая накопленный опыт рыночных отношений и основные компетенции (об этом мы будем говорить в гл. 2). *Atlas* может начать выпуск фотоаппаратов с улучшенными характеристиками или рассмотреть вопрос о выпуске видеокамер. Возможно, она воспользуется своей компетенцией в области оптики и разработает серию биноклей и телескопов. Какое бы направление ни было выбрано, *Atlas* должна будет составить конкретные маркетинговые планы, описав маркетинговую стратегию и тактику движения вперед.

РАЗВИТИЕ ЗНАНИЙ О РЫНКЕ

Чтобы оценить происходящее внутри компании и за ее пределами и провести мониторинг рынка, маркетологам *Atlas* необходима надежная маркетинговая информационная система. Микросреда *Atlas* — это все игроки, которые оказывают влияние на способность СБЕ производить и продавать фотоаппараты, а именно поставщики, маркетинговые посредники, покупатели

и конкуренты. Макросреду *Atlas* составляют различные демографические, экономические, физические, технологические, политические, правовые, социальные и культурные силы, которые оказывают влияние на уровень продаж и объем прибыли компании (гл. 3).

Также компании необходима надежная система маркетинговых исследований. Исследование рынка — незаменимый инструмент оценки потребностей и желаний покупателей, действительного и потенциального размера рынка. Важная составляющая сбора информации о среде — оценка потенциала рынка и прогноз уровня спроса. Чтобы конкретизировать маркетинговую стратегию в виде программ, необходимо принять основные решения о маркетинговом бюджете, маркетинговых мероприятиях и распределении имеющихся средств между этими мероприятиями. Компания может использовать функции изменения продаж, которые показывают, как инвестиции в каждое возможное направление повлияют на объемы продаж и прибыли СБЕ (гл. 4).

ОТНОШЕНИЯ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Atlas должна подумать над тем, каким образом лучше всего создавать ценность для выбранных целевых рынков и развивать прочные, прибыльные, долговременные отношения с покупателями (гл. 5). Если *Atlas* рассматривает перспективы деятельности на потребительском рынке, она должна получить ответы на ряд вопросов (гл. 6). Какое количество домашних хозяйств собирается приобрести фотоаппараты? Кто их покупает и почему? Какие требования предъявляются к техническим характеристикам и ценам? Где обычно совершаются покупки? Как потребители относятся к различным торговым маркам? Чем сегмент цифровых фотоаппаратов отличается от обычных, пленочных? Продукция *Atlas* поступает также на корпоративный рынок, в крупные корпорации, профессиональные компании, в розничную торговлю и государственные учреждения (гл. 7). Здесь решения о приобретении товаров принимают специалисты по закупкам или закупочные комитеты. Менеджерам *Atlas* необходимо четко представлять, какими соображениями руководствуются эти сотрудники, а ее торговые агенты должны быть обучены представлять продукцию в самом выгодном

свете. *Atlas* должна также принимать во внимание возникающие глобальные возможности и проблемы (гл. 8).



ПАМЯТКА маркетолога

Вопросы, которые часто задают маркетологи

1. Как мы можем выделить и выбрать нужные сегменты рынка?
2. Как мы можем дифференцировать наши предложения?
3. Как нам следует реагировать на покупателей, которые выбирают товар на основе цены?
4. Как мы можем соперничать с конкурентами, имеющими низкие издержки и предлагающими товары по низким ценам?
5. До какой степени мы можем кастомизировать наши предложения с учетом потребностей каждого покупателя?
6. Как мы можем развивать наш бизнес?
7. Как мы можем создавать более сильные бренды?
8. Как мы можем снизить затраты на привлечение покупателей?
9. Как мы можем дольше поддерживать лояльность наших покупателей?
10. Как мы можем определить, какие покупатели являются более важными?
11. Как мы можем измерять отдачу от рекламы, стимулирования сбыта и связей с общественностью?
12. Как мы можем повысить производительность труда торгового персонала?
13. Как мы можем создать больше каналов и при этом управлять конфликтами между ними?
14. Как мы можем сделать другие отделы компании в большей степени ориентированными на покупателей?

СОЗДАНИЕ СИЛЬНОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ

Atlas не захочет продавать свою продукцию всем возможным покупателям. Она должна разделить рынок на основные сегменты, оценить каждый из них и нацелиться на те, которые она сможет обслуживать лучше всего (гл. 9). Предположим, что *Atlas* решила сфокусировать внимание на потребительском рынке и разработать стратегию позиционирования (гл. 10). Следует ли *Atlas* стать «кадиллаком» в сегменте фотоаппаратов, предлагая суперпродукцию по соответствующим

щим ценам, предоставляя услуги высочайшего уровня, обеспечивая первоклассный сервис и мощную рекламную поддержку? Возможно, целесообразнее разработать простую дешевую базовую модель фотоаппарата, рассчитанную на бережливых потребителей? Или же СБЕ следует стремиться к производству товаров среднего качества по средним ценам? *Atlas* должна понять, какими видятся сильные и слабые стороны бренда *Zeus* ее покупателям (гл. 11). Не окажет ли репутация, достигнутая на рынке пленочных фотоаппаратов, медвежью услугу цифровой технике, если та будет выпущена под тем же брендом?

Atlas должна задумываться о своих стратегиях роста, уделять пристальное внимание своим конкурентам (гл. 12), прогнозировать их вероятные ходы, быстро принимая ответные меры. Возможно, компания сама захочет стать инициатором каких-то неожиданных маневров, и в этом случае она должна будет оценить, как на это отреагируют ее конкуренты.

СОЗДАНИЕ РЫНОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Основу маркетинговой программы составляет товар — материальное предложение компании рынку, которое включает качество продукции, дизайн, характеристики, упаковку (гл. 13). Как часть товарного предложения *Atlas* может предоставить различные услуги, такие как продажа в кредит, доставка, ремонт, обучение (гл. 14). Широкий спектр сопутствующих услуг может превратиться в конкурентное преимущество *Atlas* при ее выходе на мировой рынок. *Atlas* должна начать разработку нового товара, его тестирование и вывод на рынок в соответствии со своей долгосрочной концепцией развития (гл. 15).

Критически важным маркетинговым решением является цена (гл. 16). *Atlas* должна принять решение об оптовых и розничных ценах, скидках, компенсациях и условиях кредита. Цена должна соотноситься с воспринимаемой ценностью предложения, в противном случае покупатели обратятся к товарам конкурентов.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Atlas также должна подумать над тем, как лучше всего предоставить ценность, заключенную в ее товарах и услугах, целевому рынку. Мероприятия в каналах распределения включают разнообразные программы компании, направленные

на увеличение доступности ее продукта для целевых покупателей (гл. 17). *Atlas* должна найти, рекрутировать и координировать деятельность различных маркетинговых посредников, представляющих ее товары в определенных сегментах рынка. Маркетологи *Atlas* должны хорошо разбираться в специфике деятельности различных компаний розничной и оптовой торговли и транспортных фирм, понимать, какими соображениями они руководствуются при принятии решений (гл. 18).

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Кроме того, *Atlas* должна адекватно продвигать ценность, заключенную в ее товарах и услугах, на целевом рынке. Маркетинговые коммуникации — это средства, с помощью которых фирмы информируют потребителей, убеждают их в необходимости совершения покупки и напоминают, напрямую или косвенно, о своих торговых марках. *Atlas* должна разработать программу интегрированных маркетинговых коммуникаций, обеспечивающую максимальную эффективность отдельных ее составляющих и всего комплекса продвижения (гл. 19). *Atlas* должна создать программы массовых коммуникаций, включающие рекламу, стимулирование сбыта, специальные мероприятия и связи с общественностью (гл. 21). Ей потребуются использовать Интернет, социальные медиа и средства мобильной связи для охвата потребителей в любом подходящем месте и в любое подходящее время (гл. 20). Также компания должна подумать о проведении коммуникаций персонального характера в форме прямого и интерактивного маркетинга. Еще ей предстоит нанять, обучить и мотивировать торговых работников (гл. 22).

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОГО РОСТА

Наконец, *Atlas* должна создать маркетинговую организацию, способную ответственно исполнить маркетинговый план (гл. 23). Исполнение маркетингового плана сопровождается как приятными сюрпризами, так и горькими разочарованиями, поэтому необходимы устойчивая обратная связь и контроль хода реализации плана. Процессы оценки и контроля необходимы для понимания эффективности и продуктивности маркетинговых мероприятий, а также поиска путей их совершенствования.

ВЫВОДЫ

1. С управленческой точки зрения маркетинг — это процесс разработки и внедрения концепции, ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью создания обменов, способствующих достижению индивидуальных и организационных целей. Маркетинг менеджмент — это наука и искусство выбора целевых рынков и привлечения, удержания и развития покупателей посредством создания, предоставления и продвижения повышенной покупательской ценности.
2. Маркетолог — это человек, умеющий управлять спросом. Он знает, как повлиять на уровень спроса, его временные характеристики и структуру. Маркетологи занимаются продвижением многих типов предметов: товаров, услуг, событий, впечатлений, личностей, мест, собственности, организаций, информации и идей. Маркетологи работают на четырех разных рынках: потребительском, корпоративном, глобальном и некоммерческом.
3. Маркетинговая деятельность осуществляется не только отделом маркетинга. Она должна влиять на все аспекты покупательского опыта. Для создания прочной маркетинговой организации маркетологи должны думать, как руководители других отделов, а руководители других отделов — как маркетологи.
4. Современный рынок кардинально изменился под влиянием мощных социально-экономических сил, которые привели к появлению многих новых возможностей у потребителей и компаний. Технология, глобализация и социальная ответственность создали новые возможности и породили новые проблемы и значительно изменили маркетинг менеджмент. Компании стремятся к достижению баланса между проверенными методами и новыми подходами для дальнейшего совершенствования своей маркетинговой деятельности.
5. Существует пять конкурирующих между собой концепций деятельности организаций: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая и концепция холистического маркетинга. Первые три концепции к настоящему времени утратили популярность.
6. Концепция холистического (целостного) маркетинга основана на планировании, разра-

ботке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. В холистическом маркетинге признается, что в маркетинговом деле важно все и что зачастую бывает необходим расширенный, интегрированный подход. Четырьмя компонентами холистического маркетинга являются маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и маркетинг результатов.

7. В число задач, являющихся необходимым условием успешного маркетинг менеджмента, входят разработка маркетинговых стратегий и планов, создание отношений с покупателями, создание сильных торговых марок, создание рыночных предложений, предоставление и продвижение ценности, развитие знаний о рынке и оценка эффективности, обеспечение успешного долгосрочного роста.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: СОЗДАЕТ ЛИ МАРКЕТИНГ ПОТРЕБНОСТИ ИЛИ ТОЛЬКО УДОВЛЕТВОРЯЕТ ИХ?

По определению маркетинг связан с удовлетворением потребностей и желаний покупателей. Критики, однако, утверждают, что маркетинг этим отнюдь не ограничивается и создает не существовавшие ранее потребности и желания. По их словам, маркетологи подталкивают потребителей тратить больше денег, чем стоило бы, на товары и услуги, в которых те не испытывают необходимости.

Каково ваше мнение: формирует ли маркетинг потребности и желания потребителей или всего лишь отражает потребности и желания?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Рассмотрите три ключевые силы, формирующие новые маркетинговые реалии. Как они могут измениться в будущем? Какие другие тенденции и факторы способны повлиять на маркетинг?



В центре внимания

Google

В 1998 г. два выпускника Стэнфордского университета, Ларри Пейдж и Сергей Брин, основали компанию для разработки *новой* поисковой системы и назвали ее *Google*. Это название происходит от слова «googol», обозначающего очень большое число — единицу со 100 нулями, — что указывает на способность компании осуществлять поиск нужной информации в огромных массивах данных. Корпоративная миссия *Google* формулируется следующим образом: «Организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав ее доступной и удобной для использования». Неудивительно, что компания сосредоточивает свои усилия прежде всего на создании совершенной поисковой машины. Поисковая система *Google* весьма эффективна, потому что она использует миллионы ссылок на другие веб-сайты, чтобы помочь определить, какие веб-сайты предлагают наиболее ценный контент. Компания стала лидером рынка поисковых машин благодаря целенаправленному ведению бизнеса и приверженности инновациям.

Google создает и распределяет свои продукты бесплатно, что, в свою очередь, предоставляет фирме новые возможности продавать целевое рекламное пространство. Около 96% доходов *Google* обеспечивает онлайн-реклама, а это означает, что создание нового рекламного пространства имеет решающее значение для роста компании. Программа поисковой рекламы *Google*, получившая название AdWords, продает пространство на своих поисковых страницах рекламным объявлениям, связанным с ключевыми словами. По мере того как *Google* становился главным выбором пользователей, ищущих информацию онлайн, он привлекал все больше онлайн-рекламодателей. Эти рекламодатели увеличивали доходы *Google*, покупая «поисковую рекламу», маленькие прямоугольники для текста рядом с результатами поиска; за эти прямоугольники рекламодатели платили лишь в тех случаях, когда пользователи кликали по ним. *Google* продает через аукцион рекламу с ключевыми словами, при этом самые популярные ключевые слова и лучшие места на странице достаются тому, кто готов заплатить больше всех. Недавно *Google* добавил программу AdSense, которая позволяет любому веб-сайту отображать целевую рекламу *Google*, связанную с контентом его сайта. Издатели веб-сайта зарабатывают деньги всякий раз, когда посетители кликают по таким рекламам.

Помимо предложения лучшего онлайн-места рекламодателям *Google* увеличивает ценность, предоставляя инструменты для более точного нацеливания их рекламы и лучшего понимания эффективности их маркетинга. Услуга *Google Analytics*, бесплатная для рекламодателей *Google*, предоставляет специализированный отчет в виде «приборного щитка», подробно показывающего, как интернет-пользователи нашли сайт, какую рекламу они увидели и/или по каким рекламным объявлениям они кликали, как они вели себя, находясь на сайте, и насколько интенсивный трафик пользователей удалось генерировать.

Благодаря своей способности размещать данные, которая позволяет делать поминутные улучшения в онлайн-маркетинговой программе, *Google* поддерживает такой маркетинг, при котором рекламные ресурсы и бюджет могут постоянно контролироваться и оптимизироваться. *Google*

называет такой подход «управлением маркетинговым активом», понимая под этим, что реклама должна управляться подобно активам в портфеле в зависимости от рыночных условий. Вместо того чтобы следовать маркетинговому плану, разработанному на несколько месяцев вперед, компании используют данные о своих кампаниях, собранные в режиме реального времени, для оптимизации эффективности кампаний и повышения реакции на потребности рынка.

За последнее десятилетие *Google* превратился из поисковой машины в нечто большее благодаря своим новым услугам, приложениям и инструментам, приносящим пользу как потребителям, так и компаниям. Назначение каждого продукта — помочь пользователям находить нужную информацию и делать свою работу лучше и быстрее, чем прежде. Разнообразные товары и услуги *Google* можно подразделить на следующие категории: веб-продукты (Web Search, iGoogle, Google Chrome), мобильные продукты (Mobile, Search for Mobile, Maps for Mobile), продукты для медиа (Picasa, Google Play, YouTube.com, который *Google* купил в 2006 г. за \$1,65 млрд), картографические продукты (Earth, Maps), продукты для дома и офиса (Docs, Gmail, Calendar), социальные продукты (Google+, Blogger), продукты для специализированного поиска (Patents, Finance, Scholarly Papers) и некоторые другие.

Google также имеет большие планы в мобильной категории. После того как *Google* запустил в 2008 г. мобильную операционную систему Android, он стал идти в этой категории след в след за *Apple* и его знаменитым iPhone. Хотя многие по-прежнему предпочитают платформу *Apple*, даже критики Android признают ее неоспоримые достоинства. Еще важнее то, что Android является бесплатной системой с открытым кодом, а ее дальнейшее развитие подкрепляется многомиллионными инвестициями. Это означает, что *Google* хочет, чтобы его партнеры помогли ему развивать Android на протяжении будущих лет. Сделанные инвестиции полностью окупились, и к 2010 г. Android стал самой популярной мобильной операционной системой на рынке.

По мере того как *Google* активно развивал мобильные технологии, он быстро становился лидером по мобильной рекламе. Его доля на рынке поисковой и мобильной рекламы составляла соответственно 75% и 50%. В 2012 г. *Google* проник в категорию мобильных устройств, купив компанию *Motorola* и выпустив на рынок Nexus 7 — планшет, который стал напрямую конкурировать с iPad и Kindle. Так как *Google* постоянно смотрит в будущее, то он собирается предложить всеобъемлющее мобильное решение — мобильные устройства *Google* вместе с мобильными услугами, чтобы пользователи могли полагаться на *Google* в любое время и в любом месте.

Цель *Google* состоит в том, чтобы добиться охвата максимального числа людей во Всемирной паутине — через ПК или через мобильный телефон. Чем больше пользователей находится во Всемирной паутине, тем больше рекламы может продавать *Google*. Новые продукты *Google* также направлены на достижение этой цели и делают возможности Интернета более персонализированными.

С момента своего создания *Google* всегда пользовался большим успехом как компания и как бренд. С самого начала компания *Google*

стремилась быть «хорошим парнем» в корпоративном мире, подерживая бесконфликтную рабочую среду, деловую этику и соблюдая свое исходное кредо: «Не быть злом». В настоящее время доля *Google* на рынке поисковых услуг в США составляет 67% — намного больше, чем у *Microsoft* (17%) и *Yahoo!* (15%). В глобальном масштабе лидерство *Google* выглядит еще более впечатляюще: его рыночная доля составляет 85%, а доли *Yahoo!* и *Microsoft* — соответственно 8% и 3%. Доходы *Google* в 2013 г. достигли \$59 млрд, и компания была признана владеющей второй по ценности торговой маркой в мире, стоимость которой была оценена в \$107 млрд. Кроме того, по размеру рыночной капитализации, достигшей в 2014 г. \$400 млрд, *Google* обошел таких гигантов, как *Walmart* и *Microsoft*, и стал второй по стоимости компаний в мире.

Вопросы

1. Каковы основные ценности торговой марки *Google* с учетом наличия у этой компании такого диверсифицированного портфеля?
2. Какое будущее ждет *Google*? Разумно ли он поступает, уделяя такое большое внимание мобильным технологиям?

Источники: www.google.com; Catherine P. Taylor, «Google Flex», *Adweek*, March 20, 2006, cover story; Richard Karpinski, «Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value», *Advertising Age*, April 24, 2006, p. S2; Danny Gorog, «Survival Guide», *Herald Sun*, March 29, 2006; Julie Schlosser, «Google», *Fortune*, October 31, 2005, pp. 168–69; Jefferson Graham, «Google's Profit Sails Past Expectations», *USA Today*, October 21, 2005; Dan Frommer, «Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge», *Advertising Age*, October 8, 2009; Rita Chang, «Google Set for Richer Advertising on Smartphones», *Advertising Age*, October 5, 2009; «comScore Releases September 2012 U.S. Search Engine Rankings», *comScore.com*, October 11, 2012; Claire Cain Miller, «As Google Changes, Its Revenue Keeps Rising», *The New York Times*, July 19, 2012; Roben Farzad, «Google at \$400 Billion: A New No. 2 in Market Cap», *Bloomberg Businessweek*, February 12, 2104.

Глава 2

Разработка маркетинговых стратегий и планов

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как маркетинг влияет на создаваемую компанией ценность для покупателей?
2. Как стратегическое планирование осуществляется на разных уровнях организации?
3. Что включает в себя маркетинговый план?

Одним из ключевых элементов процесса маркетинг менеджмента являются дальновидные, креативные маркетинговые стратегии и планы, на основе которых строятся маркетинговые мероприятия. Разработка правильной и «долгоиграющей» стратегии маркетинга требует дисциплины и гибкости. Фирмы должны придерживаться своих стратегий и находить новые пути их совершенствования. В современном быстро меняющемся маркетинговом мире разработка наилучших долгосрочных стратегий имеет решающее значение, хотя и является очень трудным делом — как убедилась в этом на своем опыте компания *HP*.¹

Н*ewlett-Packard (HP)*, признанный лидер в области разработки передовых технологий, столкнулась в последние годы с большими трудностями, кульминацией которых стало возникновение квартальной задолженности более чем в \$9,5 млрд в 2012 г. — наибольшей за всю историю компании. Из этой суммы \$8 млрд были обусловлены убытками подразделения по предоставлению ИТ-услуг, возникшими вследствие крайне неудачной сделки по покупке фирмы *EDS*. Доходы этого подразделения резко упали, когда покупатели прекратили заключать с ним крупные, долгосрочные аутсорсинговые контракты, которые являлись основой его бизнеса. Давняя вражда с *Oracle* наряду с другими факторами также способствовала снижению продаж мощных серверов корпоративным клиентам *HP*. На более зрелом рынке, на котором появляется мало хороших новых продуктов, продажи ПК снизились настолько, что *HP* пришлось объявить о своем уходе из этого бизнеса. Продажи принтеров и расходных материалов к ним снижались, так как потребители стали распечатывать меньше документов. Новый исполнительный директор Мег Уитмэн (Meg Whitman) пообещала уделять больше внимания вопросам проектирования и провести реорганизацию подразделения, занимавшегося разработкой ПК. Признав, что компания еще не имеет стратегии работы на рынке мобильных телефонов, Уитмэн пообещала активно работать в этом направлении.

В этой главе мы сначала обсудим некоторые стратегические маркетинговые аспекты создания ценности для покупателей. Затем мы рассмотрим различные точки зрения на процесс планирования и покажем, как составить маркетинговый план.

МАРКЕТИНГ И ЦЕННОСТЬ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Маркетинг предполагает удовлетворение потребностей и желаний покупателей. Задача любой коммерческой организации — предоставить покупателям нечто ценное и извлечь из этого прибыль. В гиперконкурентной экономике, когда покупатели ведут себя все более рациональнее и сталкиваются со все более широким выбором, компания может добиться настоящего успеха только за счет выбора, обеспечения и продвижения высокой ценности для покупателей, а также благодаря точной оптимизации процесса ее предоставления.

ПРОЦЕСС ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТИ

Традиционный, но устаревший взгляд состоит в том, что маркетинг начинается тогда, когда компания начинает продавать некий товар. Предполагается, что компании априори известно, какие товары производить, и что рынок приобретет их в достаточном для получения прибыли количестве. Компании, разделяющие традиционную точку зрения, имеют высокие шансы преуспеть в экономической среде, характеризующейся товарным дефицитом, когда потребитель, как правило, не предъявляет особых требований к качеству, техническим характеристикам или дизайну товара. Например, это относится к основным товарам повседневного спроса на рынках развивающихся стран.

Но такой традиционный подход к процессу бизнеса оказывается неэффективным в тех экономических системах, где потребителю предлагается широчайший выбор товаров. В таких ситуациях «массовый рынок» фактически подразделяется на множество микрорынков, на каждом из которых господствуют свои желания, представления, предпочтения и покупательские критерии. Поэтому умный производитель должен создавать и предоставлять предложения для четко определенных целевых рынков. В соответствии с этим подходом к процессу бизнеса исходным пунктом планирования выступает маркетинг. Вместо того чтобы делать акцент на производстве и продаже, компании рассматривают себя как элемент процесса предоставления ценности.

Компании, разделяющие данную точку зрения, рассматривают свою деятельность как

неразрывную последовательность создания ценностей и их предоставления. Эта последовательность состоит из трех фаз². Первая фаза — *выбор ценности* — представляет собой «домашнюю работу» маркетинга, предваряющую создание любого товара. Маркетологи должны сегментировать рынок, выбрать наиболее подходящий сегмент и позиционировать на нем предлагаемую ценность. Формула «сегментирование, выбор целевых рынков, позиционирование» выражает суть стратегического маркетинга. После того как бизнес-единица остановила свой выбор на конкретной ценности, начинается вторая фаза, *предоставление ценности* рынку. В деталях разрабатываются четкие характеристики товара, устанавливается цена, прорабатывается система распределения. Задача третьей фазы — *продвижение ценности* путем организации торгового персонала, стимулирования сбыта, рекламы и других способов коммуникации, нацеленных на доведение до рынка информации о товаре. Каждая из трех фаз сопряжена со своими издержками.

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Автором известной концепции **цепочки создания ценности**, инструмента поиска путей увеличения ценности для покупателей, является профессор Гарвардского университета Майкл Портер.³ В соответствии с его моделью бизнес каждой компании можно рассматривать как синтез различных видов деятельности: проектирования, производства, продвижения товаров и послепродажного обслуживания. Цепочка состоит из девяти стратегически взаимосвязанных видов деятельности (звеньев), в которых создается ценность и генерируются издержки; пять ее звеньев — первичные, а остальные играют вспомогательную роль. *Первичные виды деятельности* компании включают последовательное поступление материалов (входящая логистика), превращение материалов в конечные продукты (производство), поставку конечной продукции (исходящая логистика), ее продвижение (маркетинг и продажи) и послепродажное обслуживание (сервис). К *вспомогательной деятельности* относятся материально-техническое снабжение, развитие технологии, управление человеческими ресурсами и инфраструктура компании. Обычно данные функции осуществляют специ-

ализированные отделы компании, но не только они. В частности, закупки сырья или наем работников могут осуществлять сразу несколько отделов компании. Инфраструктура компании включает общее управление, планирование, финансовый учет, бухгалтерский учет, делопроизводство и отношения с органами государственной власти.

Задача компании заключается в анализе издержек и стоимости, создаваемой в каждом звене цепочки, и поиске путей повышения эффективности. Компании следует оценить издержки и эффективность работы конкурентов и сравнить их с собственными показателями (*бенч-маркинг*). Ограничиваться одним сравнением нельзя: необходимо изучать лучшую практику работы лучших в мире компаний. Выявлять компании, использующие наилучшие практики, мы можем посредством консультаций с покупателями, поставщиками, дистрибьюторами, финансовыми аналитиками, торговыми ассоциациями и специализированными журналами. Но даже самые лучшие компании в своей отрасли для улучшения показателей своей работы могут ориентироваться в случае необходимости на предприятия других отраслей. Для того чтобы ставить перед собой более инновационные корпоративные цели, GE помимо выработки своих собственных наилучших практик ориентировалась также на успехи P&G.⁴

Успех компании зависит не только от выполнения своих функций каждым отделом компании, но и от уровня координации их действий в выполнении *стержневых бизнес-процессов*.⁵ Стержневые бизнес-процессы включают следующие:

- **Процесс изучения рынка.** Все виды деятельности, направленные на сбор рыночной информации, распространение ее внутри организации и последующие действия.
- **Процесс реализации новых предложений.** Все виды деятельности, направленные на исследования, разработку и выпуск на рынок новых предложений высокого качества в кратчайшие сроки и в пределах установленного бюджета.
- **Процесс привлечения покупателей.** Все виды деятельности, направленные на определение целевых рынков и поиск новых покупателей.

- **Процесс управления взаимоотношениями с покупателями.** Все виды деятельности, направленные на углубление знаний о покупателях, развитие взаимоотношений с ними и разработку предложений для индивидуальных клиентов.
- **Процесс исполнения обязательств.** Все виды деятельности, направленные на прием и обработку заказов, своевременную поставку готовой продукции и прием платежей.

Сильные компании осуществляют также реинжиниринг рабочих потоков и создают межфункциональные команды, ответственные за каждый конкретный бизнес-процесс.⁶ Например, компания Ford создала межфункциональную команду, которая должна была добиться снижения расхода воды на 30% в расчете на один автомобиль.⁷ В конкурентной борьбе побеждают компании, эффективно управляющие стержневыми бизнес-процессами. AT&T, LexisNexis, Pratt & Whitney — вот некоторые компании, работа которых строится по принципу межфункциональных команд. Такого рода группы стали обычным явлением и в некоммерческих организациях, и в государственных структурах.⁸

Для достижения конечного успеха компании необходимо также искать и находить конкурентные преимущества и за пределами сферы непосредственной деятельности, в цепочке создания стоимости, т. е. в среде поставщиков, дистрибьюторов и покупателей. В условиях жесткой конкуренции многие компании работают с определенными поставщиками и дистрибьюторами на постоянной, партнерской основе, формируя **систему предоставления ценности потребителям**, именуемую также **цепочкой поставок**.

ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Для осуществления стержневых бизнес-процессов компании необходимы ресурсы: рабочая сила, материалы, оборудование, информация, энергия и т. д. Раньше компании сами владели и управляли большинством ресурсов, задействованных в их бизнесе, однако эта ситуация меняется. Многие компании часто обращаются к внешним источникам ресурсов, особенно если имеют возможность получить более качественное сырье или более низкую цену.

Таким образом, главное — это поддержание и развитие компетенций и ресурсов, составля-

ющих ядро, сердцевину, стержень конкретного бизнеса. Многие текстильные, химические и компьютерные/электронные фирмы не изготавливают свою продукцию сами, потому что зарубежные производители являются более компетентными в выполнении этой задачи. Можно сказать, что **основная компетенция** обладает тремя характеристиками: 1) является источником конкурентного преимущества, т. е. в значительной мере определяет воспринимаемые покупателями выгоды товаров и услуг фирмы; 2) применима на разнообразных рынках и 3) с трудом поддается воспроизведению конкурентами.

Еще один источник конкурентных преимуществ фирмы — ее отличительные внутренние возможности. Если основные компетенции обычно соотносятся со сферой специальных технических навыков и производственного опыта, то *отличительные внутренние возможности* фирмы характеризуют скорее ее более широкие бизнес-процессы.

Как считает профессор Джордж Дэй, ориентированные на рынок организации выделяются среди всех прочих тремя отличительными качествами: чувством рынка, близостью к покупателям и взаимосвязями с каналами.⁹ Что касается чувства рынка, то, по убеждению профессора Дэя, значительные возможности и угрозы сначала проявляются как «слабые сигналы», идущие с «периферии» бизнеса.¹⁰ Он предлагает систематизированный процесс для выработки периферического зрения и практические инструменты и стратегии для создания «бдительной организации», настроенной на изменения во внешнем окружении; этот процесс предполагает задание трех вопросов, один из которых имеет отношение к извлечению уроков из прошлого, второй — к оценке настоящего, а третий — к предвидению будущего.

В конечном счете конкурентное преимущество компании зависит от того, насколько ей удастся «вписать» свои основные компетенции и отличительные внутренние возможности в общую «функциональную систему».

Перестройка бизнеса может оказаться необходимой для максимизации основных компетенций. Она состоит из трех этапов: 1) переопределения концепции бизнеса, или «великой идеи»; 2) изменения границ бизнеса и 3) перепозиционирования идентичности торговой марки компании. *Peabody Energy* внедрила новую глобальную

организационную структуру, создав географические бизнес-единицы в Северной и Южной Америке, Австралии и Азии, чтобы укрепить свое растущее глобальное присутствие.¹¹ Изменения в деловом климате часто требуют внутренней организационной перестройки, как это обнаружили в *Panasonic* и в других японских высокотехнологичных компаниях.¹²

Panasonic

Компания *Panasonic*, которая собирается в 2018 г. отметить свой столетний юбилей, в последнее десятилетие сталкивается с беспрецедентными трудностями, в частности, вызванными огромными убытками приблизительно в \$19 млрд, понесенными в 2011–2012 гг. В течение многих лет ее позиционирование, выражаемое слоганом «Идеи для жизни», питало инновационную активность, помогая создавать такие успешные продукты, как ноутбук «Toughbook». Однако продажи ее телевизоров и другой бытовой электроники резко снизились, когда экономика начала стагнировать, а потребители стали воспринимать плазменные телевизоры с плоским экраном как заурядный массовый товар. К тому же сильная йена и высокие производственные издержки в Японии затруднили для *Panasonic* конкуренцию по ценам. Антияпонские настроения, вызванные территориальными спорами, создали препятствия сбыту в Китае. Наконец, покупка *Sanyo* в 2009 г., сделанная с целью помочь компании повысить продажи продуктов, ориентированных на использование «зеленой» энергии, не оправдала возлагавшихся на нее надежд. Масштабная структурная перестройка, проведенная новым президентом компании Кацухиро Цуга осенью 2012 г., предусматривала возврат производства в Японию, уход с зарубежных рынков мобильных телефонов и сокращение инвестиций в солнечные панели и аккумуляторы. Цуга подчеркивал, что *Panasonic* будет оптимизировать свои бизнес-единицы и делать акцент на получении прибыли, а не просто росте доходов.

ЦЕНТРАЛЬНАЯ РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Как мы видим, знание ценности для покупателей, создание этой ценности, ее предоставление и сохранение являются необходимыми условиями успешного маркетинга. К сожалению, к настоящим профессионалам маркетинга можно отнести не многие организации (табл. 2.1). В центре внимания каждой из них — покупатель, и вся деятельность компаний организована таким образом, чтобы эффективно отвечать изменяющимся потребностям покупателей. Сотрудники отделов маркетинга этих компаний отличаются высоким профессионализмом, а другие отделы — производственные, финансовые,

исследовательские, кадров, закупок — неизменно придерживаются принципа «покупатель — король». Многие из них имеют сильных и успешных маркетинговых лидеров, обычно занимающих должность директора по маркетингу (см. вставку «Памятка маркетолога: что требуется для того, чтобы быть успешным директором по маркетингу?»).

Создание, предоставление и продвижение ценности требует множества разных маркетинговых мероприятий. Для правильного выбора и осуществления абсолютно необходимо стратегическое планирование. Стратегическое планирование требует соблюдения трех основных условий. Первое — менеджмент строится на принципах



ПАМЯТКА маркетолога

Что требуется для того, чтобы быть успешным директором по маркетингу?

Одна из проблем, с которыми сталкиваются директора по маркетингу (ДМ), заключается в многочисленности и многообразии факторов их успешной работы. ДМ должны обладать отличными навыками не только количественной, но и качественной оценки; они должны обладать независимым предпринимательским духом, но в то же время уметь работать в полной гармонии с другими подразделениями; наконец, они должны уметь улавливать «голос» и мнения потребителей и при этом хорошо разбираться в том, каким образом маркетинг создает ценность внутри организации. Две трети ведущих ДМ полагают, что отдача от инвестиций в маркетинг (ROMI) будет главным показателем эффективности их работы в 2015 г. В одном исследовании двум сотням ДМ задавался вопрос о том, какие врожденные и приобретенные качества являются самыми важными. В результате были получены следующие ответы:

Врожденные качества	Приобретенные качества
• Готовность брать на себя риск • Готовность принимать решения • Способность преодолевать проблемы • Способность быть агентом изменения • Ориентация на результат	• Опыт работы на глобальном рынке • Опыт использования многих каналов • Опыт взаимодействия с разными отраслями • Внимание к цифровым технологиям • Знание практических операций

Эксперты по маркетингу Джордж Дэй и Роберт Малькольм уверены, что в ближайшие годы три следующие движущие силы изменят роль ДМ: 1) предсказуемые тенденции на рынке; 2) изменение роли топ-менеджеров и 3) неопределенность состояния экономики и организационного дизайна. Они выделяют пять приоритетов для любого успешного ДМ:

1. Предвидеть будущее компании.
2. Развивать адаптационные маркетинговые способности.
3. Выигрывать сражения за лучших специалистов по маркетингу.
4. Координировать действия с отделом продаж.
5. Брать на себя ответственность за отдачу от инвестиций в маркетинг.

Возможно, самая важная задача для любого ДМ — это уметь понимать и учитывать точку зрения потенциальных клиентов, их устремления и потребности при принятии ими решений в любых обстоятельствах (когда покупатель прямо или косвенно взаимодействует с компанией). Все чаще такое понимание клиентов должно иметь глобальный охват. Как сказал руководитель одной рекрутинговой компании, «Завтрашние ДМ должны будут иметь опыт работы на глобальном и международном рынках. Вы сможете его приобрести, не живя за границей. ... но вы должны будете хорошо знать эти рынки. Это позволит вам увидеть новые способы ведения бизнеса, повысит вашу гибкость и чувствительность к особенностям других культур»^{*}.

Источники: Jennifer Rooney, «CMO Tenure Hits 43-Month Mark», *Forbes*, June 14, 2012; Steven Cook, «It's Time to Raise the CMO Bar», *www.cmo.com*, January 24, 2012; «From Stretched to Strengthened: Insights from the Global Chief Marketing Officer Study», IBM CMO C-Suite Studies, October 2011; Natalie Zmuda, «Global Experience Rises as Prerequisite to Getting Ahead», *Advertising Age*, June 10, 2012; George S. Day and Robert Malcolm, «The CMO and the Future of Marketing», *Marketing Management*, Spring 2012, pp. 34–43; Marc De Swann Arons and Frank Van Den Driest, *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine* (New York: Airstream, 2011); Marylee Sachs, *The Changing MO of the CMO: How the Convergence of Brand and Reputation Is Affecting Marketers* (Surry, England: Gower, 2011); Marylee Sachs, *What the New Breed of CMOs Know That You Don't* (Surry, England: Gower, 2013).

^{*} Авторы, по всей видимости, цитируют Эндрю Хейеса (Andrew Hayes) — одного из исполнительных директоров компании *Russell Reynolds Associates*. — *Примеч. науч. ред.*

управления видами деятельности компании как инвестиционным портфелем. Второе — необходима тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучение показателей роста соответствующих рынков и позиций компании на этих рынках. Третье — выработка стратегии. Для каждого вида деятельности компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей.

Таблица 2.1. Некоторые компании, в совершенстве овладевшие искусством маркетинга

<i>Amazon.com</i>	<i>Enterprise Rent-A-Car</i>	<i>Red Bull</i>
<i>Apple</i>	<i>Google</i>	<i>Ritz-Carlton</i>
<i>Bang & Olufsen</i>	<i>Harley-Davidson</i>	<i>Samsung</i>
<i>Best Buy</i>	<i>Honda</i>	<i>Southwest Airlines</i>
<i>BMW</i>	<i>IKEA</i>	<i>Starbucks</i>
<i>Caterpillar</i>	<i>LEGO</i>	<i>Target</i>
<i>Club Med</i>	<i>McDonald's</i>	<i>Tesco</i>
<i>Costco</i>	<i>Nike</i>	<i>Toyota</i>
<i>Disney</i>	<i>Nordstrom</i>	<i>Virgin</i>
<i>eBay</i>	<i>Procter & Gamble</i>	<i>Walmart</i>
<i>Electrolux</i>	<i>Progressive Insurance</i>	<i>Whole Foods</i>

Основное условие освоения маркетинг менеджмента — постижение тайн стратегического планирования. Организационная структура большинства крупных компаний включает четыре

уровня: корпоративный, дивизиональный, уровень бизнес-единиц и товарный. Головной офис компании отвечает за формирование корпоративного стратегического плана, направляющего деятельность организации в целом; штаб-квартира принимает решения о распределении ресурсов между подразделениями, а также о новых направлениях деятельности или о закрытии неперспективных. Каждое подразделение разрабатывает свой план, в котором определяются пропорции распределения средств между входящими в его состав бизнес-единицами. Стратегический план бизнес-единицы нацеливает ее на долгосрочную рентабельную производственную деятельность. И наконец, на товарном уровне (на уровне товарных линий, торговых марок) внутри бизнес-единицы разрабатывается маркетинговый план для достижения целей на конкретных сегментах рынка.

Маркетинговый план — основной инструмент направления и координации маркетинговых усилий. Он разрабатывается в двух уровнях. **Стратегический маркетинговый план**, основанный на анализе рыночной ситуации и возможностей, определяет целевые рынки и предложение ценности. **Тактический маркетинговый план** ориентирован на решение текущих маркетинговых задач. В нем указываются необходимые характеристики товаров, продвижения, мерчандайзинга, ценообразования, каналов распределения, сервиса и т. д. Полный цикл планирования, реализации плана и контроля представлен на рис. 2.1. Далее мы рассмотрим вопросы планирования на каждом из четырех уровней организации.

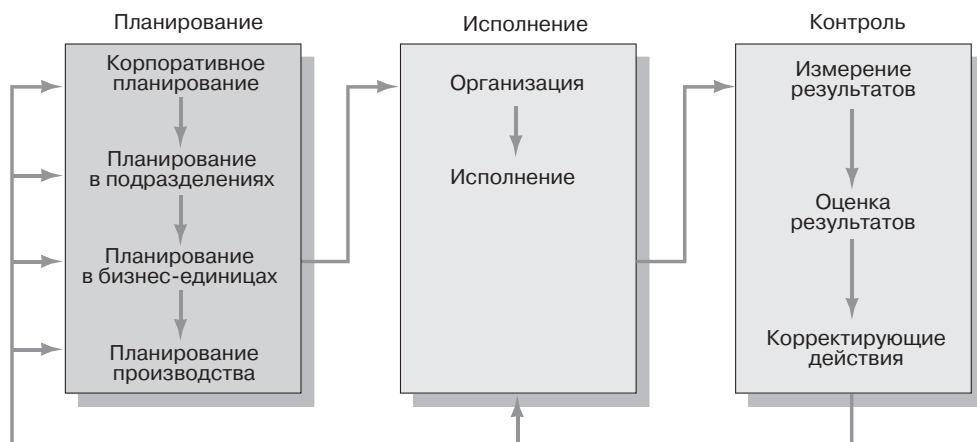


Рис. 2.1. Стратегическое планирование. Реализация планов и организация контроля исполнения

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА КОРПОРАТИВНОМ И ДИВИЗИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ

Штаб-квартира отвечает за организацию процесса стратегического планирования и устанавливает рамки планирования в подразделениях и бизнес-единицах, определяя миссию компании, ее политику, стратегию и цели. В некоторых корпорациях бизнес-единицам предоставляется значительная степень свободы, с тем чтобы они сами устанавливали цели и стратегии по сбыту и прибылям; в других для них намечаются только основные цели; в третьих штаб-квартира компании определяет цели и сама активно участвует в разработке стратегии каждой бизнес-единицы. Корпоративный штаб обычно осуществляет следующие четыре вида планирования:

- 1) определяет миссию компании;
- 2) организует стратегические бизнес-единицы (СБЕ);
- 3) выделяет ресурсы для каждой СБЕ;
- 4) оценивает возможности развития.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Каждая организация осуществляет некоторую деятельность, выполняет миссию: производит автомобили, оформляет кредиты, предоставляет ночлег и т. д. Когда компания создается, ее миссия или генеральная цель обычно видится очень отчетливо. Со временем миссия может меняться, реагируя на появление новых возможностей и изменение условий рынка. Так изменилась миссия *Amazon.com*: сначала компания стремилась быть крупнейшим в мире онлайн-вым книжным магазином, а затем расширила миссию, отказавшись от слова «книжный». Если раньше миссия *eBay* предполагала проведение онлайн-аукционов для коллекционеров, то теперь она охватывает все виды товаров. *Dunkin' Donuts* делает теперь главный акцент в своей деятельности не на пончиках, а на кофе.

Для того чтобы сформулировать миссию, компания должна дать ответы на классические вопросы, сформулированные Питером Друкером:¹³ «В чем заключается наш бизнес? Кто наш покупатель? Что является ценным для наших

покупателей? Каким будет наш бизнес? Каким должен быть наш бизнес?» Поиск ответов на эти, казалось бы, простые вопросы — одна из самых сложных задач, стоящих перед компанией. Преуспевающие корпорации постоянно задают себе эти вопросы и старательно ищут ответы на них. Пересмотр миссии необходим, если в миссию перестали верить или если она уже не отражает оптимальный путь развития.

Определение, что есть бизнес компании. Фирмы часто определяют свой бизнес в терминах своей продукции: они занимаются «автомобильным бизнесом» или «пошивочным бизнесом». Однако рыночное определение деятельности фирмы описывает бизнес как процесс, направленный на удовлетворение покупателя. Товары «приходят и уходят», но основные потребности и группы потребителей остаются неизменными. Например, потребность в транспорте: сначала ее удовлетворяли телеги и кареты, потом автомобили, железные дороги и авиакomпании. Рассмотрим, как *Steelcase* применяет к своему бизнесу подход, отталкивающийся от рынков, на которых работает эта фирма.¹⁴

Steelcase

Один из самых успешных производителей офисной мебели, *Steelcase*, описывает себя как «глобального лидера по повышению комфортности офисной среды». Как считает бывший директор фирмы Джеймс Хакетт, такое широкое определение «позволило нам найти много замечательных идей, которые мы смогли применять за пределами офисов» (при разработке мебели для домашних рабочих кабинетов, школ и медицинских учреждений). В *Steelcase* работает исследовательская группа из 23 человек, которая ищет именно такие идеи, организует опросы, проводит съемки в офисах в рабочее время и с помощью специальной аппаратуры фиксирует, насколько активно работники используют офисное пространство и офисную мебель. Например, теперь фирмы заказывают меньше индивидуальных рабочих кабинок и шкафов для хранения документов и больше скамеек, столов и стульев для кафетериев, чтобы поощрять работников к сотрудничеству и использованию метода мозгового штурма. Хакетт определяет эту тенденцию как переход от идеи «Я прикреплен» к идее «Мы свободно перемещаемся». Повышение эффективности работы — главная цель компании. *Steelcase* уверена, что если ее продукция сделает работников более счастливыми и поможет им трудиться более продуктивно, то она сможет убедить фирму-покупателя приобрести более подходящую офисную мебель.

Рассмотрение бизнеса в терминах потребностей покупателей может подсказать дополнительные возможности роста. В табл. 2.2

приводятся примеры некоторых компаний, переключившихся с товарного на рыночное определение своей деятельности. Здесь видна разница между определениями с позиций целевого и стратегического рынков. *Определение с позиций целевого рынка* ориентировано главным образом на реализацию товара или услуги. Так, целевой рынок *Pepsi* составляют все те, кто может пить колу, и конкурентами, таким образом, становятся остальные производители колы. *Стратегическое определение рынка* включает всех, кто может пить что-либо для утоления жажды. Неожиданно у *Pepsi* появляются новые конкуренты: другие прохладительные напитки, воды в бутылках, соки, чай, кофе. Соответственно расширяются взгляды руководства *Pepsi* на конкуренцию. Более того, компания может даже начать выпуск других, перспективных напитков.

Декларация о миссии. Организация разрабатывает **декларацию миссии** и доводит ее до сведения менеджеров, работников и (во многих случаях) покупателей. Хорошо продуманное, конкретное заявление о миссии предоставляет служащим компании возможность сознательно и сообща идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности. Декларация миссии компании направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах.

Наиболее удачным можно назвать такое заявление о миссии компании, в основе которого лежит видение — идеальное представление, почти неосуществимая мечта, задающая направление развития на ближайшие 10–20 лет. Бывший президент компании *Sony* Акио Морита стремился к тому, чтобы у каждого жителя Земли был «свой персональный портативный звук», и под его руководством были созданы компактные аудио-

плеер «Walkman» и проигрыватель компакт-дисков. Фред Смит задался целью обеспечить доставку почты адресату из любого пункта США к половине одиннадцатого утра следующего дня, в результате чего родилась компания *FedEx*.

Достоинная декларация миссии компании отличается пятью основными характеристиками. Во-первых, внимание концентрируется на ограниченном количестве целей. Сравните слишком общее заявление «Мы хотим производить продукцию высочайшего качества, предлагать наилучший сервис, обеспечить широчайшее распространение своих товаров по самым низким ценам» с более амбициозным, но более конкретным заявлением *Google* «организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав ее доступной и удобной для использования». Во-вторых, в заявлении о миссии подчеркиваются основные направления политики и ценности компании. Они ограничивают возможность индивидуального принятия ответственных решений, так что поиск ответов на важные вопросы ведется работниками компании в определенной манере. В-третьих, миссия определяет основные области конкуренции, в которых действует компания. В табл. 2.3 перечислены некоторые ключевые такие области. В-четвертых, она имеет долгосрочную перспективу. Менеджмент должен изменять миссию только тогда, когда она перестает быть актуальной. И в-пятых, она должна быть краткой, хорошо запоминающейся и наполненной реальным смыслом. Консультант по маркетингу Ги Кавасаки рекомендует просто использовать корпоративную мантру из трех-четырех слов — наподобие той, которую имеет компания *Mary Kay*: «Украшать жизнь женщин», — а не многословные декларации миссии.¹⁵

Таблица 2.2. Товарно- и рыночно-ориентированные определения бизнеса компании

Компания	Ориентация на товар	Ориентация на рынок
<i>Union Pacific Railroad</i>	Мы управляем железной дорогой	Мы перевозим людей и грузы
<i>Xerox</i>	Мы производим копировальное оборудование	Мы помогаем повышать производительность труда в офисах
<i>Hess Cotpotayion</i>	Мы продаем бензин	Мы поставляем энергию
<i>Paramount Pictures</i>	Мы снимаем фильмы	Мы развлекаем людей
<i>Encyclopedia Britannica</i>	Мы продаем энциклопедии	Мы распространяем информацию
<i>Carrier</i>	Мы производим кондиционеры и обогреватели	Мы помогаем управлять климатом в доме

Таблица 2.3. Определение полей конкуренции в декларациях миссии

• Промышленное поле. Диапазон отраслей, в которых оперирует компания. Некоторые фирмы работают только в одной отрасли; другие — в ряде связанных между собой отраслей; третьи производят только товары производственного назначения; четвертые — только товары или услуги широкого потребления, а кое-кто умеет вести дела с представителями любой отрасли ◆ Caterpillar сосредоточен только на корпоративном рынке, а John Deere работает и на корпоративном, и на потребительском рынке
• Поле продукции и применений. Диапазон выпускаемой компанией продукции и направления ее применения ◆ Компания St. Jude Medical считает своим призванием «обеспечение врачей всего мира высококачественными препаратами и приборами для лечения сердечно-сосудистых заболеваний»
• Поле компетенций. Диапазон постоянно совершенствуемых технологических и других основных компетенций компании ◆ К компетенциям японской компании NEC относятся, в частности, компьютерное обеспечение и создание коммуникационных систем и узлов связи, что позволяет ей успешно производить портативные компьютеры, телевизоры, радиотелефоны и т. д.
• Поле рыночного сегмента. Тип рынка или покупателей, которых обслуживает компания ◆ Компания Aston Martin специализируется на производстве только дорогих автомобилей. Компания Gerber производит в основном товары для новорожденных
• Поле вертикальной интеграции. Количество уровней канала, от добычи сырья до производства конечного продукта и его распределения, в которых задействована компания ◆ На одном краю спектра находятся высокоинтегрированные компании. American Apparel красит ткани, конструирует, шьет и продает свою одежду, но при этом занимает всего одно здание в деловой части Лос-Анджелеса¹⁶ ◆ На другом краю спектра находятся компании, получающие практически все свои готовые товары и услуги от фирм-подрядчиков. Metro International выпускает 34 бесплатные местные газеты в 16 странах. Она имеет в своем штате нескольких журналистов, но не имеет печатных станков. Вместо этого она покупает статьи у новостных изданий и передает выполнение процессов печати и дистрибуции третьим сторонам¹⁷
• Географическое поле. Диапазон регионов, стран или групп стран, в которых работает компания ◆ Одни компании работают в конкретном городе или округе. Другие же, подобно Deutsche Post DHL и Royal Dutch/Shell, являются транснациональными компаниями и работают более чем в 100 странах каждая

СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

Крупные компании, как правило, управляют разнообразными направлениями бизнеса, каждое из которых предполагает наличие отдельной стратегии. В компании *General Electric*, например, 49 **стратегических бизнес-единиц (СБЕ)**. К признакам СБЕ относятся:

- 1) единство сферы деятельности (возможно, несколько взаимосвязанных направлений), планирование которых осуществляется независимо от деятельности компании в целом;
- 2) наличие собственных конкурентов;
- 3) наличие менеджера, который несет ответственность за осуществление стратегического

планирования и получение прибыли; он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

Цель организации стратегических бизнес-единиц — разработка самостоятельных стратегий и выделение соответствующего финансирования. Менеджерам высшего звена прекрасно известно, что бизнес-портфель компании обычно включает ряд «вчерашних» видов деятельности, отходящих в прошлое, и «завтрашних кормильцев», чей день еще не настал. *Liz Claiborne* уделяет больше внимания некоторым своим более молодым брендам, таким как «Juicy Couture», «Lucky Brand Jeans», «Mexx» и «Kate Spade», и продает бренды, не имеющие такой же популярности («Ellen Tracy», «Sigrid Olsen» и «Laundry»).

ВЫДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ КАЖДОЙ СБЕ¹⁸

После определения всех СБЕ менеджмент должен решить, как распределять между ними корпоративные ресурсы. Имеется несколько моделей портфельного планирования, помогающих принимать инвестиционные решения. Матрица GE/McKinsey классифицирует каждую СБЕ по степени ее конкурентного преимущества и привлекательности ее отрасли. Менеджмент может выбрать один из следующих вариантов действий: развития; «сбора урожая», или изъятия вложенных средств, или сохранения бизнеса. Другая модель — матрица BCG роста/рыночной доли использует рыночную долю и годовые темпы роста рынка в качестве критериев принятия инвестиционных решений, для чего она классифицирует СБЕ по четырем условным категориям: собак, дойных коров, вопросительных знаков и звезд.

Однако в последнее время подобные модели стали считаться чересчур упрощенными и субъективными. Более новые методы основываются на анализе акционерной стоимости и на сравнении рыночной стоимости компании с данной СБЕ и без нее. Такие расчеты ценности позволяют определить потенциал бизнеса на основе возможностей роста за счет глобальной экспансии, перепозиционирования или перенацеливания и стратегического аутсорсинга.

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ

Оценка возможностей развития включает в себя планирование новых видов деятельности и сокращение либо ликвидацию старых. Планы компании относительно существующего бизнеса позволяют оценить будущие показатели объемов продаж и прибыли. Если в процессе стратегического планирования возникло несоответствие между желаемыми и прогнозируемыми результатами деятельности компании, руководство должно будет создать или приобрести новый бизнес, компенсирующий образовавшийся разрыв.

На рис. 2.2 представлен стратегический разрыв, возникший у крупного производителя чистых DVD компании *Cineview* (название изменено). Нижняя кривая показывает прогноз объема продаж на ближайшие пять лет, построенный для текущего бизнес-портфеля компании. Верхняя кривая — запланированный на тот же период объем продаж. Очевидно, что нынешнее состояние бизнеса не позволяет компании раз-

виваться запланированными темпами. Как ей устранить этот разрыв?

Первый вариант — определить возможности дополнительного развития существующего бизнес-портфеля компании (возможности интенсивного роста). Второй — начать поиск вариантов создания или приобретения бизнеса, связанного с существующими видами деятельности компании (возможности интеграционного роста). Третий — добавление перспективных направлений, не связанных с текущим бизнесом компании (возможности диверсификационного роста).

Интенсивный рост. Прежде всего менеджмент компании должен рассмотреть возможности развития ее существующего бизнес-портфеля. Действенная схема определения новых возможностей интенсивного роста компании — матрица «товар/рынок». В ней рассматриваются стратегические возможности роста фирмы в терминах существующих и новых продуктов и рынков.

Сначала компания решает, способна ли она расширить свою долю рынка, на котором уже работает, с помощью уже выпускаемых товаров (стратегия проникновения на рынок). Затем рассматривается вопрос о поиске или формировании новых рынков выпускаемой продукции (стратегия развития рынка). Далее компания оценивает возможность разработки новой, потенциально интересной продукции для имеющих рынков (стратегия разработки новых товаров). Впоследствии она также рассмотрит возможность разработки и выпуска новой продукции для новых рынков (стратегия диверсификации). Рассмотрим для примера, как использовала возможности роста *ESPN* (рис. 2.3).¹⁹

ESPN

ESPN (телевизионная сеть развлекательных и спортивных передач) начала работу в 1978 г. в Бристолье, штат Коннектикут, с помощью одного спутника, транслировавшего матчи местных команд и международные спортивные конкурсы наподобие «Самый сильный человек планеты». Благодаря своей нацеленности на показ спортивных программ и выпуск спортивных новостей она быстро завоевала известность у телевизионных болельщиков. В начале 1990-х гг. компания разработала хорошо продуманный план: всегда быть рядом с болельщиками, желающими посмотреть соревнования, прочитать о них или обсудить последние новости из мира спорта. Компания реализовывала эту стратегию посредством распространения своего бренда на несколько новых категорий и к 2009 г. имела уже 10 кабельных каналов, веб-сайт, журнал, сеть ресторанов (*ESPN Zone*), более 600 местных радиостанций,

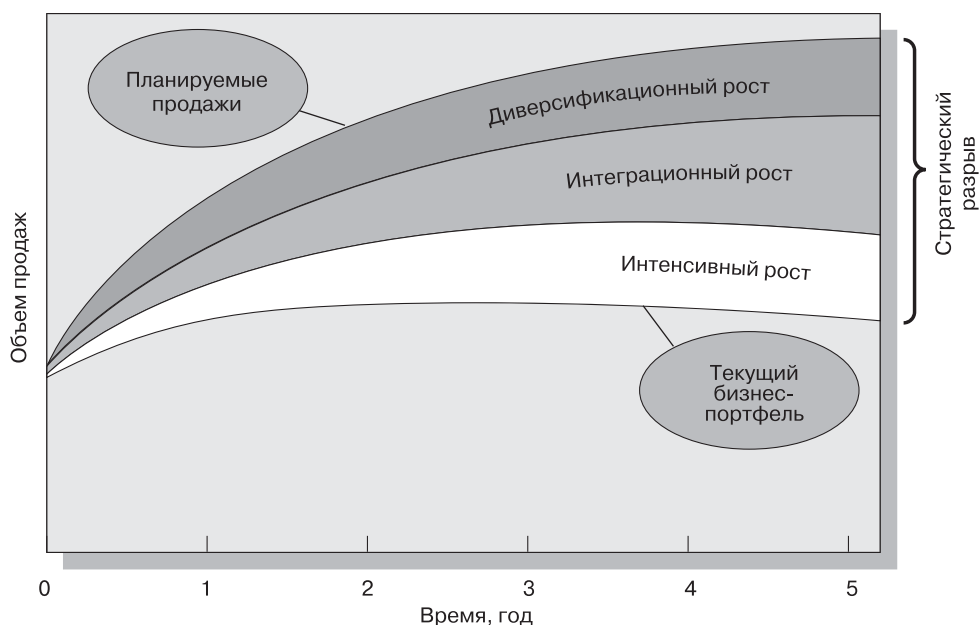


Рис. 2.2. Стратегический разрыв

книжное издательство, каталог спортивных товаров и онлайн-магазин, музыкальные и видеоигры и услугу мобильной связи. *ESPN International* полностью или частично владеет 47 телеканалами за пределами США и занимается многими смежными видами бизнеса, которые позволяют охватывать болельщиков в более чем 200 странах на всех континентах. *ESPN*, принадлежащая теперь *Walt Disney Company*, приносит \$9,4 млрд дохода в год, или почти три четверти общего дохода *Disney* от кабельных сетей, но, возможно, наибольший вклад в укрепление силы торговой марки вносят ее особые отношения с потребителями ее услуг. Неслучайно один участник фокус-группы заявил: «Если бы *ESPN* была женщиной, я бы женился на ней».

Каким же образом компания *Cineview* может использовать основные стратегии интенсивного роста для увеличения объема продаж? Во-первых, *Cineview* может попробовать сделать так, чтобы существующие покупатели приобретали ее продукцию в большем количестве. Это возможно, если удастся разъяснить покупателям преимущества использования дисков для хранения данных, а не только для записи и хранения видео. Во-вторых, компания может «перехватить» клиентуру конкурентов, если обнаружит недостатки в выпускаемой ими продукции или маркетинговых программах. И в-третьих, *Cineview* могла бы привлечь новых покупателей из числа тех, кто пока не

пользуется DVD-дисками. Данный ход особенно эффективен, если число таких людей достаточно велико.

Как осуществляется стратегия развития рынка? Во-первых, *Cineview* может попробовать определить группы потенциальных пользователей в регионах, в которых продаются ее диски. Если ее основной потребитель — население, компания может попытаться выйти на рынок предприятий. Во-вторых, почему бы *Cineview* не создать на обслуживаемых территориях дополнительные каналы распределения? Если компания продавала диски только через торговцев аудиотехникой, она могла бы перейти на каналы, ориентированные на более широкие слои населения, или организовать продажи онлайн. В-третьих, *Cineview* может подумать о реализации своей продукции в новых регионах своей страны или за рубежом.

Руководство компании также должно рассмотреть перспективы разработки новой продукции. Специалисты *Cineview* могли бы разработать диски с улучшенными характеристиками (более долговечные или вмещающие больший объем данных), или начать выпуск дисков разного уровня качества, или поразмыслить над развитием альтернативных технологий, таких как производство аудиокассет для цифровой записи.

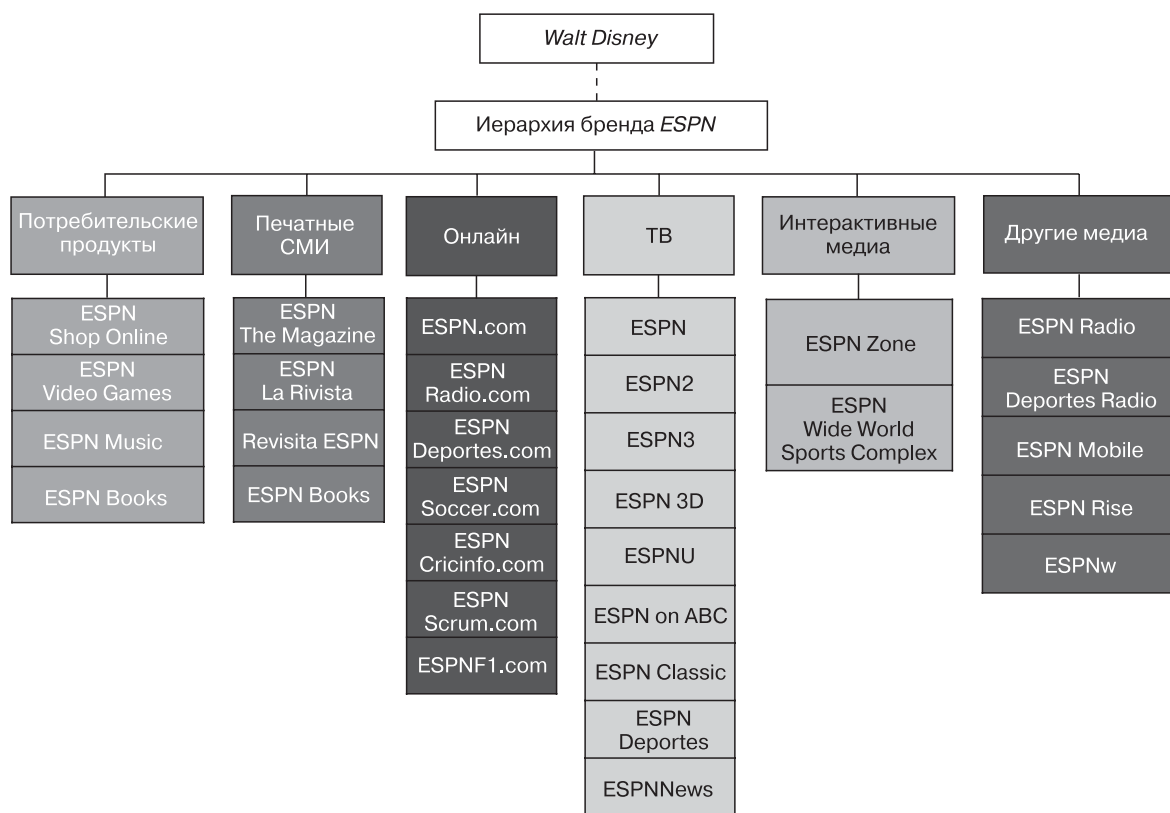


Рис. 2.3. Возможности роста ESPN

Анализ стратегий интенсивного роста позволяет выявить несколько путей развития компании. Однако этого может оказаться недостаточно. В этом случае менеджмент компании переключается на исследование возможностей интеграционного роста.

Интеграционный рост. Положение дел в компании может измениться в лучшую сторону при обращении к обратной, прямой или горизонтальной интеграции. Например, компания *Merck*, крупный производитель фармацевтических товаров, решила не ограничиваться разработкой и реализацией лекарств. В 1989 г. она создала совместное предприятие с *Johnson & Johnson*, обеспечив некоторым своим препаратам возможность продажи без рецепта. В 1991 г. она создала другое СП с *DuPont* для проведения фундаментальных исследований, а в 2000 г. — еще одно с *Schering-Plough* для разработки и сбыта препаратов, отпускаемых по рецептам. В 1997 г. *Merck* и *Rhone-Poulenc S. A.* (теперь *Sanofi-Aventis S. A.*) объединили свои подразделения, занимающиеся

созданием лекарств для животных, образовав полностью интегрированную компанию *Merial Limited*. Наконец, в 2009 г. *Merck* приобрела *Shering-Plough*.²⁰

Однако горизонтальные слияния и альянсы не всегда оказываются удачными. Например, слияние *Sears* и *Kmart* не решило проблем ни одного из этих ритейлеров.²¹ Слияние *Nextel Communications Inc.* и *Sprint* в 2005 г. оказалось, по мнению финансовых аналитиков агентства *Bloomberg*, одним из самых неудачных за последние 10 лет — отчасти из-за несовместимости сетей.²² Рассмотрим проблемы, с которыми столкнулись при своем слиянии *United* и *Continental*.²³

United и Continental

Слияние авиакомпаний всегда было непростым делом, так как оно жестко регулируется законами и часто сопровождается конфликтами интересов в вопросах безопасности, издержек, стиля оформления, надежности, скорости, удобства и комфорта. Слияние *United* с *Continental* имело стратегический и финансовый

смысл, но логистическим проблемам не было видно конца, поэтому что то, как две авиакомпании вели свой бизнес, различалось практически во всем — от процедур регистрации пассажиров до способов подачи самолетов под посадку. Даже вопрос о выборе марки кофе решался с большим трудом: *United* традиционно предлагала пассажирам *Starbucks*, а *Continental* подавала кофе компании *Fresh Brew*. После всестороннего исследования приемлемый компромисс был найден — в виде новой смеси двух типов зерен под названием *Journeys*, но пассажиры оставались неудовлетворенными до тех пор, пока объединенная компания не выяснила, что авиакомпании используют разные варочные емкости и что *United* иногда разбавляла заваренный кофе водой. В качестве выхода из положения было решено закупать кофе в новой упаковке «пиллоу пак».

Зато возможностями интеграционного роста давно пользуются медиакомпании. Вот как, к примеру, действовала компания *NBC Universal*.²⁴

После того как в 2006 г. на экраны вышел фильм «*Curious George*» («Любопытный Джордж»), снятый компанией *Universal Pictures*, *PBS Kids* показал телесериал под тем же названием, созданный совместно *Universal Studios Family Production*, *Imagine Entertainment* и *WGBH Boston*. В настоящее время *Universal Studios Hollywood* организовала прогулочный аттракцион «Приключения любопытного Джорджа», позволяющий детям «с восторгом обливаться с ног до головы водой и пускать тысячи мыльных пузырей...».

Как *Cineview* достичь интеграционного роста? Компания может приобрести предприятия одного или нескольких своих поставщиков (например, производителей пластмассы), чтобы получить возможность контролировать их деятельность или более высокую прибыль (обратная интеграция). Она может «поглотить» несколько оптовых или розничных, желательнее высокодоходных, торговцев (прямая интеграция). Наконец, *Cineview* может «захватить» одного или нескольких конкурентов при условии, что такие действия не противоречат законодательству (горизонтальная интеграция). Однако если и эти источники роста не обеспечивают желаемый объем продаж, компания может обратиться к возможностям диверсификации.

Диверсификационный рост. Диверсификация имеет смысл в тех случаях, когда менеджер уверен в перспективах роста бизнеса, который пока отсутствует в портфеле компании. Имеются в виду высокопривлекательные отрасли, для достижения успеха в которых необходи-

мы компетенции, которыми как раз и обладает компания. К примеру, *Walt Disney Company*, начинавшая с производства мультипликационных фильмов, постепенно стала выдавать лицензии на использование своих знаменитых персонажей производителям различных товаров, вышла на рынок телевизионного вещания, открыв собственный канал *Disney Channel* и приобретая компании *ABC* и *ESPN*, открыла тематические парки отдыха, гостиницы и курорты.

Возможны несколько типов диверсификации. Во-первых, компания может принять решение о выпуске новой продукции, которая соответствует технологическим и/или маркетинговым ресурсам существующих производственных линий, но ориентирована на другие группы покупателей (стратегия концентрической диверсификации). Например, *Cineview* может начать производство других видов компакт-дисков, так как она знакома с технологией производства DVD, или выпускать флэшки, так как она знакома с технологией записи и хранения данных. Во-вторых, возможен поиск новой продукции, предназначенной для клиентов компании, но технологически не связанной с существующим производством (стратегия горизонтальной диверсификации). *Cineview*, в частности, могла бы производить пластиковые коробки для хранения DVD (несмотря на то что их выпуск основан на использовании других технологических процессов). В-третьих, компания может остановиться на новой сфере деятельности, которая не связана ни с существующей технологией, ни с продукцией компании, ни с ее рынком (стратегия конгломератной диверсификации). Возможно, *Cineview* заинтересуют такие виды деятельности, как производство программного обеспечения или персональных органайзеров.

Сокращение и ликвидация неперспективных видов деятельности. Реализация стратегического плана предполагает не только развитие новых направлений бизнеса, но и осторожное сокращение, «уборку урожая» или ликвидацию неперспективных видов деятельности, с тем чтобы высвободить необходимые ресурсы и снизить расходы компании. Чтобы полнее сосредоточиться на своих операциях с кредитными картами, *American Express* отделила от себя и сделала самостоятельной фирмой свое подразделение *American Express Financial Advisors*, которое за-

нималось предоставлением страховых, консалтинговых, инвестиционных и брокерских услуг (оно было переименовано в *Ameroprise Financial*). *American International Group (AIG)* согласилась продать два своих подразделения — *American General Indemnity Co.* и *American General Property Insurance* — компании *White Mountains Insurance Group* в рамках своей долгосрочной стратегии избавления от непрофильных активов и сосредоточения усилий на своих стержневых операциях.²⁵

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Стратегическое планирование осуществляется в контексте конкретной организации. Каждая компания есть **организация**, характеризующаяся определенными структурой, политикой и корпоративной культурой. В результате стремительных изменений внешней бизнес-среды каждый из этих элементов время от времени перестает соответствовать новым внешним условиям. Если структура и политика с трудом, но поддаются трансформации, то культура компании — чрезвычайно инертная система отношений. В то же время именно изменение корпоративной культуры является условием успешной реализации новой стратегии.

Что же такое **корпоративная культура**? Большинство деловых людей вряд ли смогут дать четкую формулировку. Некоторые называют так «обмен опытом, истории, предания и порядки, которые характеризуют организацию». В то же время первое, с чем человек сталкивается в компании, — это проявление корпоративной культуры: стиль одежды сотрудников, манера общения друг с другом и клиентами.

Культура, ориентированная на покупателя, может влиять на все аспекты организации. *Enterprise Rent-A-Car* использует тренинговую программу «Делать правильно», приучающую работников к самостоятельному принятию решений. Один из роликов ее последней рекламной кампании «Путь *Enterprise*», названный «Решай любую проблему», подкрепляет мысль о том, что любое периферийное подразделение *Enterprise* наделено правом совершать действия, позволяющие максимизировать удовлетворенность клиентов.²⁶

МАРКЕТИНГОВАЯ ИННОВАЦИЯ

Инновации в маркетинге играют важнейшую роль. Творческие идеи по совершенствованию стратегии могут возникать в самых разных звеньях организационной структуры компании. Задача топ-менеджеров состоит, в частности, в обнаружении и продвижении новых перспективных идей, имеющихся у трех обычно недооцененных групп персонала: работников со свежими, новаторскими идеями; работников, удаленных от штаб-квартиры компании, и работников, пришедших из других отраслей. Каждая такая группа может оспаривать традиционные взгляды компании и предлагать новые идеи.

Британская *Reckitt Benckiser* стала новатором в стабильной индустрии чистящих средств для дома, обеспечивая 35% продаж за счет товаров, выпускаемых менее трех лет.²⁷ Ее международный персонал стимулируется к изучению привычек потребителей и вознаграждается за отличную работу. Словенская фармацевтическая компания *Krka* стремится получать более 40% своих доходов от продажи новых продуктов.²⁸ Во вставке «Маркетинг изнутри: разработка инновационного маркетинга» рассказывается, как некоторые ведущие компании внедряют инновации.

При выборе стратегии обязательно должны учитываться различные варианты возможного развития ситуации (**сценарный анализ**, впервые использованный в *Royal Dutch/Shell Group*). Такой анализ включает представление о будущем фирмы и различные предположения относительно факторов развития рынка. Обсуждая каждый из сценариев, менеджеры должны ответить на вопрос: «Что мы будем делать в этом случае?», выбрать наиболее вероятный сценарий и отслеживать события, подтверждающие или опровергающие его.²⁹ Поразмышляйте над тем, с какими вызовами сталкивается киноиндустрия.³⁰

Киноиндустрия

Успех *Netflix* и облегчение просмотра продолжительных развлекательных передач через Интернет способствовали снижению продаж DVD, которое началось в 2007 г. и, по мнению экспертов, будет продолжаться. Недавнее появление *Redbox* с его тысячами киосков, в которых можно брать фильмы напрокат за \$1 в день, создает еще одну угрозу кинобизнесу и продажам DVD. Киностудиям нужно готовиться к наступлению того дня, когда фильмы будут продаваться главным образом не через физическую сеть дистрибуции,

а через компании спутникового и кабельного ТВ, предоставляющие видео по заказу. Хотя студии активно продают свою продукцию фирмам, владеющим кабельными каналами, продажи DVD по-прежнему обеспечивают им 70% прибыли. Для повышения объемов электронной дистрибуции без нанесения ущерба продажам DVD студии экспериментируют с новыми методами работы. Одни, подобно *Warner Bros.*, выпускают DVD одновременно с появлением онлайн-версий фильмов. *Disney* подчеркивает свое дружелюбно-патерналистское отношение к фильмам под брендом «Disney», что обеспечивает более высокие продажи DVD и облегчает их перекрестное продвижение в тематических парках компании, на принадлежащих ей телеканалах и в ее магазинах. *Warner* занялась также выпуском видеоигр (таких, как *Dark Knight Batman*) в надежде на получение дополнительного дохода от использования образов своих киногероев. Ее подразделение *Warner Interactive* обычно тратит от \$30 млн до \$40 млн на создание видеоигр. Объем ее продаж на этом рынке составил в 2011 г. почти \$1 трлн. Киностудии рассматривают всевозможные сценарии в процессе переосмысления своих бизнес-моделей в новых условиях, в которых DVD больше уже не правят бал.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА УРОВНЕ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

Процесс стратегического планирования на уровне СБЕ включает восемь этапов (рис. 2.4), которые мы рассмотрим в следующих разделах.

БИЗНЕС-МИССИЯ

Каждая СБЕ должна определить свою бизнес-миссию, отличную от более широкой миссии компании. Так, компания — производитель ос-

ветительных приборов для телестудий может определить бизнес-миссию следующим образом: «Компания стремится к сотрудничеству с наиболее известными телестудиями, рассчитывая в перспективе превратиться в привилегированного поставщика наиболее совершенных и надежных осветительных технологий». Обратите внимание, что достижение данной цели отнюдь не подразумевает сотрудничества с малоизвестными телестудиями, участия в ценовой конкуренции с другими производителями или планов по диверсификации производства.

SWOT-АНАЛИЗ

Общая оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз называется SWOT-анализом (SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Данный анализ предполагает мониторинг внешней и внутренней среды компании.

Анализ внешней среды (возможностей и угроз). Бизнес-единица должна постоянно отслеживать основные *факторы макросреды* (демографические, экономические, природные, технологические, политические, правовые, социальные, культурные), а также значимые *элементы микросреды* (покупатели, конкуренты, поставщики, дистрибьюторы, дилеры), которые влияют на получение прибыли. Обнаружить новые тенденции макро- и микросреды и происходящие в них изменения позволяет создание маркетинговой информационной системы. Для каждой новой тенденции руководство компании должно выявить соответствующие возможности и угрозы.

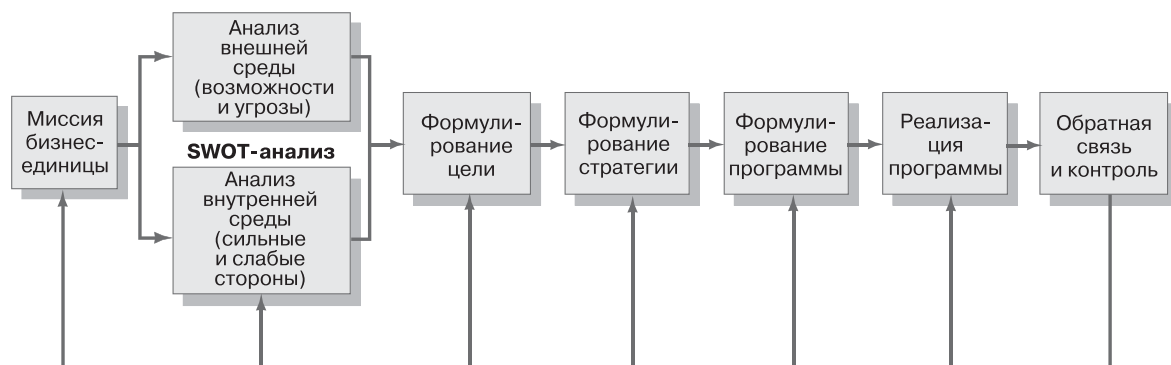


Рис. 2.4. Процесс стратегического планирования бизнес-единицы



Маркетинг изнутри

Разработка инновационного маркетинга

Когда *IBM* провела опрос директоров ведущих компаний и крупных государственных чиновников для выяснения их приоритетов, то оказалось, что они высоко ценят инновационные модели бизнеса и новые оригинальные способы выполнения работ. Собственная приверженность *IBM* инновационной модели бизнеса способствовала налаживанию сотрудничества как внутри самой *IBM*, так и с другими компаниями, госучреждениями и университетами. Тогдашний исполнительный директор Сэм Пальмизано отмечал, что появление принципиально нового процессора «Cell», созданного на основе разработанной компанией архитектуры «Power», было бы невозможно без сотрудничества с *Sony* и *Nintendo*, а также с такими конкурентами, как *Toshiba* и *Microsoft*.

Подобным образом *P&G* добился того, чтобы 50% его новых продуктов создавались вне его исследовательских лабораторий — изобретателями, учеными и поставщиками, которые могли собственными силами реализовать свои идеи. Марк Бениофф, исполнительный директор и один из основателей *Salesforce.com*, уверен, что ключевое значение для создания инновации имеет способность к адаптации. Хотя компания потратила годы на ожидание разработки собственных прорывных идей, она приобрела две фирмы за \$1 млрд потому, что «не могла себе позволить ждать», а всего она купила 24 фирмы. Как отмечает Бениофф, «инновация — это континуум. Вы должны думать о том, как развивается и трансформируется наш мир. Является ли вы частью этого континуума?»

Исследование, выполненное гуру современного бизнеса Джимом Коллинзом, показало важность систематических, масштабных инноваций: «Поиск одной грандиозной новаторской идеи противоречит тому, что мы обнаружили: создание действительно великой компании требует решения за решением, действия за действием, день за днем, месяц за месяцем... Это кумулятивный импульс, и никакое одиночное решение не создаст великую компанию». Он ссылается также на успехи *Walt Disney* в создании тематических парков и *Walmart* в организации розничной торговли как на примеры компаний, которые долго и упорно работали над реализацией хорошей идеи.

Чтобы найти прорывные идеи, некоторые компании ищут способы вовлечения работников в решение маркетинговых проблем. В соответствии с «Программой инновационной ценности» компании *Samsung* группы разработчиков новых товаров, состоящие из инженеров, дизайнеров и составителей плана работ, изолируются до установленной даты в специальном исследовательском центре компании, расположенном к югу от Сеула, при этом 50 специалистов помогают руководить их деятельностью. Для облегчения нахождения непростых компромиссов члены команд рисуют «кривые ценности», которые оценивают по пятибалльной шкале такие показатели, как качество звука или изображения, обеспечиваемое новым продуктом. Подобным образом *BMW* для создания новой модели своего автомобиля собирает специалистов по конструированию, дизайну, производству, маркетингу, закупкам и финансам в своем Центре исследований и инноваций.

Такие компании, как *Facebook* и *Google*, дали старт процессу креативного решения проблем, используя вопрос «Как мы могли бы это сделать?». Тим Браун, исполнительный директор *IDEO*, утверждает, что *IDEO* задает этот вопрос при возникновении каждой сложной задачи. «Вопросительное слово “как” подразумевает, что существуют решения в нашем внешнем окружении — это придает нам уверенности в наших творческих силах. А словосочетание “мы могли бы” говорит о том, что мы способны выдвигать идеи».

Источники: Steve Hamm, «Innovation: The View from the Top», *BusinessWeek*, April 3, 2006, pp. 52–53; Jena McGregor, «The World's Most Innovative Companies», *BusinessWeek*, April 24, 2006, pp. 63–74; Rich Karlgaard, «Digital Rules», *Forbes*, March 13, 2006, p. 31; Jennifer Rooney and Jim Collins, «Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas», *Point*, June 2006, p. 20; Moon Ihlwan, «Camp Samsung», *BusinessWeek*, July 3, 2006, pp. 46–47; Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, «The 12 Different Ways for Companies to Innovate», *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 75–85; Victoria Barret, «Why Salesforce.com Ranks #1 on Forbes Most Innovative List», *Forbes*, September 2012; Warren Berger, «The Secret Phrase Top Innovators Use», *HBR Blog Network*, September 17, 2012

Основная цель исследования внешней среды заключается в осознании новых возможностей. Грамотный маркетинг во многих случаях как раз и является собой искусство обнаружения, использования и извлечения прибыли из возможностей.³¹ **Маркетинговая возможность** — область покупательских потребностей и интересов, удовлетворение которых с высокой долей вероятности принесет компании прибыль. Существует три основных источника рыночных возможностей.³² Во-первых, компания может предложить рынку нечто такое, чего ему явно не хватает. Особых маркетинговых компетенций это не требует, так как потребность довольно очевидна. Во-вторых, можно предложить тот же товар или услугу в новом или улучшенном качестве. Определить, как усовершенствовать товар или услугу, можно по-разному: можно попросить потребителей высказать свои предложения (*метод обнаружения проблемы*), представить себе идеальную версию товара (*метод идеала*), рассказать о порядке приобретения, использования и утилизации продукта (*метод цепочки потребления*). Третий источник нередко приводит к появлению идей совершенно новых товаров и услуг.

Возможности могут быть самыми разнообразными, поэтому маркетологи должны уметь их распознавать.

- Компания может извлечь выгоду из конвергенции отраслей и предложить новые для рынка гибридные товары или услуги. Пример: как минимум пять производителей мобильных телефонов выпустили модели со встроенными фотокамерами и возможностью подключения к глобальной системе позиционирования (GPS).
- Компания может упростить или рационализировать процесс покупки. Пример: *Mobil* внедрила Speed Pass, одну из первых успешных систем оплаты, использующих метод радиочастотной идентификации (RFID), чтобы сделать более быстрым и простым расчет за бензин на заправочных станциях.
- Компания может восполнять потребность в информации и консультациях. Пример: *Angie's List* помогает находить специалистов по ремонту квартир и бытовой техники, получивших хорошие отзывы тех, кто прибегал к их услугам.

- Компания может кастомизировать товары или услуги, ранее предлагавшиеся исключительно в стандартном виде. *Timberland* предоставляет покупателям возможность выбирать цвета различных частей обуви, добавлять инициалы, цифры или орнаменты.
- Компания может предоставить покупателям новую возможность. Пример: пользователи компьютеров «iMac» могут создавать и редактировать «i-фильмы», а затем обмениваться ими через веб-сервер *Apple* с друзьями со всего света.
- Компания может доставлять товар или предоставлять услугу быстрее. Пример: компания *FedEx* придумала, как доставлять корреспонденцию быстрее Почтовой службы США.
- Компания может предложить товар по более низкой цене. Пример: фармацевтические фирмы создают типовые версии («дженерики») известных фирменных препаратов.

Далее проводится **анализ маркетинговых возможностей**: оцениваются привлекательность и вероятность успеха каждой выявленной возможности. Для этого задаются пять вопросов:

1. Можно ли убедительно представить целевому рынку(ам) выгоды новой возможности?
2. Можно ли определить и охватить целевой рынок(и) с помощью экономически эффективных средств информации и торговых каналов?
3. Обладает ли компания необходимыми внутренними возможностями и ресурсами для обеспечения предлагаемых выгод или доступом к таким возможностям и ресурсам?
4. Может ли компания обеспечить новые выгоды, которые будут превосходить существующие или то, что смогут предложить потенциальные конкуренты?
5. Соответствует ли прогнозируемая прибыльность установленному в компании пороговому уровню рентабельности инвестиций?

В матрице возможностей (рис. 2.5, а), в верхнем левом квадранте (1), представлены наиболее перспективные маркетинговые возможности компании, производящей осветительное оборудование для телестудий. Возможности, пред-

ставленные в нижнем правом квадранте (4), слишком незначительны, чтобы их рассматривать. Возможности, представленные в верхнем правом (2) и нижнем левом квадрантах (3), требуют постоянного наблюдения на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличатся.

Некоторые факторы внешней среды представляют собой угрозы. **Угрозы внешней среды** — это отрицательное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые в отсутствие защитных маркетинговых мероприятий приводят к сокращению объемов продаж или прибыли компании. Опасности классифицируются в соответствии с их серьезностью и вероятностью возникновения. На рис. 2.5, б представлена матрица угроз для той же компании, производящей осветительное оборудование для телестудий. В верхнем левом квадранте — основные угрозы, которые могут серьезно повредить компании, и их возникновение весьма вероятно. Чтобы избежать этих угроз, фирма должна подготовить план действий на случай возникновения чрезвычайных

обстоятельств, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция. В нижнем правом квадранте — незначительные опасности, которые можно игнорировать. Угрозы, представленные в верхнем правом и нижнем левом квадрантах, требуют постоянного наблюдения за их развитием.

Менеджеры, которым известны основные возможности и угрозы бизнес-единицы, располагают необходимой информацией, позволяющей охарактеризовать общую привлекательность бизнеса.

Анализ внутренней среды (сильных и слабых сторон). Осознание привлекательных возможностей внешней среды — одно, а понимание необходимых условий реализации подвернувшегося шанса — совсем другое. Каждая фирма должна оценивать собственные сильные и слабые стороны. Рассмотрим *Loan Bright*.³³

Loan Bright

На веб-сайте *Loan Bright*, онлайн-компании ипотечного кредитования, потенциальные покупатели домов могут получить индивидуальный список заимодавцев с указанием условий предо-



Рис. 2.5. Матрицы возможностей и угроз

ставления ссуд. Первоначально *Loan Bright* зарабатывала деньги, продавая данные о покупателях наиболее известным компаниям ипотечного кредитования, в том числе *Wells Fargo Home Mortgage*, *Bank of America Mortgage* и *Chase Home Mortgage*. Эти компании преобразовывали полученные данные в целеуказания для своих отделов продаж. Но при этом возникали неприятные проблемы. С одной стороны, *Loan Bright* должна была угодить каждому из своих крупных клиентов, однако удовлетворять каждого из них становилось все труднее и требовало все больших затрат времени и ресурсов. Топ-менеджеры компании решили проанализировать рынок и сильные и слабые стороны *Loan Bright*. В результате они пришли к выводу, что им следует обслуживать не нескольких избранных клиентов, а более многочисленных индивидуальных специалистов по ипотечному кредитованию, которые откликались на рекламу компании в *Google* и были готовы покупать списки клиентов. Такая смена курса потребовала нового подхода к ведению бизнеса, включая замену старого 12-страничного контракта новым односторонним, и создания отдела обслуживания индивидуальных покупателей.

Одна из модификаций SWOT-анализа оказалась полезным инструментом при разработке корпоративной стратегии, которая в течение многих лет обеспечивала *Dell* успешную работу на рынке.

- Сильная сторона *Dell* заключалась в том, что компания научилась более эффективно продавать свои ПК потребителям напрямую, чем *IBM* и *Compaq*, ее главные тогдашние конкуренты.
- Однако слабость *Dell* заключалась в том, что ее бренд был не очень сильным и страдал от недостаточной развитости инфраструктуры канала и прочных отношений с дилерами.
- Благоприятная возможность для *Dell* состояла в том, что потребительский рынок становился все более искушенным и покупатели хорошо знали, чего они хотят.
- Угрозу для *Dell* представляла потенциальная неудача в создании достаточно крупной покупательской базы в условиях высокой конкуренции и растущей требовательности партнеров по каналу.

Однако, когда потребители хотят, чтобы процесс совершения покупки был более удобным и гибким, Интернет становится мощным инструментом прямого маркетинга и продаж. Стратегия бизнеса *Dell* предусматривала использование прямых продаж, интернет-маркетинга, массовой

кастомизации и изготовления ПК точно к назначенному сроку для более полной реализации возможностей, которые предоставлял рынок.

Компании могут самостоятельно оценивать свои внутренние сильные и слабые стороны, используя карту, приведенную во вставке «Памятка маркетолога: контрольная карта анализа сильных и слабых сторон компании».

Очевидно, что нет необходимости бросаться исправлять все выявленные слабости, так же как и особенно радоваться сильным сторонам. Вопрос в следующем: «Синица в руках или журавль в небе?» Что предпочтительнее: реализация возможностей имеющимися средствами или поиск более привлекательных перспектив, для достижения которых потребуются особые внутренние возможности?

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

После того как компания проведет SWOT-анализ, она может приступить к определению специфических целей на планируемый период. Данный этап процесса стратегического планирования называется **формулированием целей**. В менеджменте термин *цели* используется для описания конкретных результатов в смысле их значения и сроков исполнения.

Как правило, в большинстве бизнес-единиц менеджмент ставит несколько целей: достижение определенных показателей рентабельности, увеличение объемов сбыта, расширение доли рынка, минимизация рисков, инновационная деятельность, формирование имиджа и т. д. Метод решения поставленных задач — *управление по целям* (УПЦ). Для эффективного УПЦ цели подразделения должны отвечать следующим критериям:

1. *Цели должны быть организованы в иерархическую структуру* — от приоритетных до вторичных. Например, ключевой целью бизнес-единицы на определенный период может быть увеличение рентабельности инвестиций. В свою очередь, рентабельность может быть увеличена путем повышения прибыли или уменьшения объемов вложенного капитала. Прибыль может быть повышена посредством увеличения выручки от реализации или уменьшения затрат. Увеличение выручки может быть достигнуто путем расширения доли рынка и повышения цен. Таким образом,



ПАМЯТКА маркетолога

Контрольная карта анализа сильных и слабых сторон компании

	Оценка				Значимость			
	основная сильная сторона	второстепенная сильная сторона	нейтральный фактор	второстепенная слабая сторона	основная слабая сторона	высокая	средняя	низкая
Маркетинг								
1. Репутация компании								
2. Доля рынка								
3. Удовлетворенность покупателей								
4. Удержание покупателей								
5. Качество продукции								
6. Качество обслуживания								
7. Эффективность ценовой политики								
8. Эффективность системы распределения								
9. Эффективность продвижения								
10. Эффективность торгового персонала								
11. Эффективность инноваций								
12. Географический охват								
Финансы								
13. Стоимость/доступность капитала								
14. Денежные потоки								
15. Финансовая устойчивость								
Производство								
16. Оснащение								
17. Эффект масштаба								
18. Мощности								
19. Рабочая сила								
20. Ритмичность производства								
21. Технический уровень производства								
Организация								
22. Менеджеры-лидеры								
23. Заинтересованность сотрудников								
24. Предпринимательская ориентация								
25. Гибкость, скорость реакции								

менеджер проходит путь от общих целей к более конкретным, которые он поставит перед отделами и отдельными сотрудниками.

2. *В формулировке цели, где это только возможно, должны присутствовать цифры.* Цель «увеличить рентабельность инвестиций» лучше сформулировать как «увеличить рентабельность инвестиций на 15% в течение двух лет».
3. *Цели должны быть реалистичными.* Они должны вытекать из анализа возможностей бизнес-единицы и ее сильных сторон, а не из пожеланий и предположений менеджмента.
4. *Цели должны быть согласованными.* Одна цель не должна противоречить другой.

Менеджерам приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе, глубокое проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых, увеличение прибыли или иных показателей, высокие темпы роста или минимизация рисков. Каждое из этих компромиссных решений требует своей маркетинговой стратегии.³⁴

Принято считать, что цель резкого расширения доли рынка может автоматически означать отказ от краткосрочных прибылей. *Volkswagen* имеет годовой доход в 15 раз больше, чем *Porsche*, но норма прибыли у *Porsche* в 7 раз выше, чем у *Volkswagen*. Другие успешные компании, такие как *Google*, *Microsoft* и *Samsung*, одновременно максимизировали и прибыльность, и рост.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Цели показывают, чего бизнес-единица хочет достичь, а **стратегия** — это план достижения желаемых результатов. Каждая компания должна иметь стратегию достижения поставленных целей, состоящую из маркетинговой стратегии и совместимых *технологической стратегии* и *стратегии закупок*.

Три класса стратегий по М. Портеру. При всем многообразии стратегий Майкл Портер сгруппировал их в три класса: стратегия общего лидерства по издержкам, стратегия дифференциации и стратегия концентрации.³⁵

- Стратегия общего лидерства по издержкам. Компания с такой стратегией стремится к минимальным расходам на производство

и распределение продукции, чтобы установить более низкие (в сравнении с конкурентами) цены и расширить свою долю рынка. Фирмы, следующие этой стратегии, должны уделять основное внимание разработке новой продукции, закупкам комплектующих, производству и физическому распределению. Маркетинговые навыки необходимы им в меньшей степени. Проблемы, которые возникают при ее исполнении, заключаются в том, что конкуренты могут установить еще более низкие цены, а фирме будет нечего им противопоставить.

- Стратегия дифференциации. Компания стремится к достижению превосходства над конкурентами в важных для покупателей областях, являющихся существенной частью рынка. Фирма культивирует те сильные стороны, которые обеспечивают ей желаемое отличие. Так, компания, стремящаяся к лидерству по показателям качества, должна производить или закупать лучшие комплектующие, тщательно их проверять, тщательно организовывать сборку, а также эффективно продвигать свою позицию поставщика высокого качества.
- Стратегия концентрации. Внимание компании фокусируется на одном или нескольких узких сегментах рынка. Фирма прекрасно осведомлена о потребностях покупателей и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам или дифференциации.

Примеры всех трех стратегий можно найти среди онлайн-торговцев авиабилетами. *Travelocity* преследует стратегию дифференциации: предлагает туристам самый широкий набор услуг. *Lowestfare* придерживается стратегии минимизации издержек, а *Last Minute* — нишевой стратегии (компания предлагает в основном «горящие» авиабилеты и путевки).

Согласно М. Портеру, компании, придерживающиеся одной и той же стратегии, направленной на один и тот же целевой рынок, составляют **стратегическую группу**.³⁶ Той компании из группы, которой удастся реализовать стратегию лучше всех, гарантирована наибольшая прибыль. *Circuit City* пришлось уйти из бизнеса, потому что она не смогла выделиться среди других фирм на рынке бытовой электроники ни низкими ценами, ни

наибольшей воспринимаемой ценностью, ни лучшим обслуживанием какого-либо сегмента рынка.

М. Портер проводит разделительную черту между понятиями операционной эффективности и стратегии. Многие фирмы считают, что для достижения долгосрочных преимуществ в конкурентной борьбе достаточно просто делать то же самое, что и компании-конкуренты, но делать это лучше. Однако сегодня конкуренты могут скопировать тип деятельности операционно-эффективного предприятия с помощью бенчмаркинга и других средств, что сводит на нет все преимущества. М. Портер определяет стратегию как «создание уникальной и поддающейся оценке позиции, включающей целый спектр видов деятельности, отличающихся от видов деятельности конкурентов». Компания может утверждать, что имеет стратегию, когда она выполняет виды деятельности, которые не выполняют конкуренты, или выполняет те же виды деятельности, но другими способами.

Стратегическое партнерство. Нередко эффективная деятельность компании возможна только в рамках стратегического партнерства. Даже такие компании-гиганты, как *AT&T*, *Philips* и *Nokia*, для того чтобы выйти на лидирующие позиции, вынуждены вступать в стратегические альянсы с национальными и/или транснациональными корпорациями, которые дополняют их возможности или позволяют достичь более высокого уровня ресурсного обеспечения.

Компания, планирующая выход на рынок другой страны, может прибегнуть к лицензированию продукции, создать совместное предприятие с местной фирмой или осуществлять закупки у местных поставщиков, дабы соответствовать требованиям по «объему отечественных комплектующих» в готовом изделии. Как результат многие компании стремительно развивают глобальные стратегические сети. Побеждает тот, чья стратегическая сеть окажется лучше. Например, *Star Alliance* объединяет 27 авиаперевозчиков, включая таких, как *Lufthansa*, *United Airlines*, *Singapore Airlines*, *Air New Zealand* и *South Africa Airways*, в огромный, глобального типа союз, что позволяет пассажирам без особых хлопот при пересадках попасть практически в любой город мира.³⁷

Многие стратегические союзы заключаются в форме маркетинговых альянсов, которые подразделяются на четыре основные категории.

1. Альянс на основе товаров и/или услуг, когда компания заключает с партнером лицензионное соглашение о выпуске последним ее товара или две компании совместно выпускают на рынок взаимодополняющие или новые продукты. В индустрии кредитных карт многие карты совместно продаются банками, такими как *Bank of America*, эмитентами кредитных карт, такими как *Visa*, и их аффилированными компаниями, такими как *Alaska Airlines*.
2. Союз по продвижению, когда компания продвигает на рынок продукцию или услуги партнера. Например, в 2011 г. гляцевый журнал *VIBE* объявил о создании альянса с *Noor It Up*, крупнейшей в мире программой организации баскетбольных турниров команд, играющих в формате 3 на 3, которая реализуется в 35 странах. Основу такого партнерств образовали несколько платформ: цифровая версия *VIBE*, *VIBE Cityguide App*, редакционные и рекламные материалы на страницах *VIBE* и хорошо интегрированная кампания в социальных медиа, сопровождавшаяся прочным присутствием бренда *VIBE* во всех мероприятиях, проводившихся под эгидой *Noor It Up* по всей стране.³⁸
3. Логистический союз, когда одна компания предлагает услуги по логистике продукту другой компании. *Warner Music Group* и *Sub Pop Records* создали в 1993 г. *Alternative Distribution Alliance (ADA)* как совместное предприятие для дистрибуции и производства записей музыки, принадлежащих независимым студиям. *ADA* является ведущим дистрибьютором записей музыки «инди» в США как на физических, так и на цифровых носителях.
4. Ценовой альянс, когда осуществляется координация ценовой политики с партнером (партнерами). Например, гостиницы и компании по прокату автомобилей практикуют взаимное предоставление скидок.

Обязательное условие подбора партнеров — творческий подход к их поиску, так как создание прочного союза, в котором каждый участник способствовал бы укреплению сильных сторон и преодолению слабостей остальных членов альянса, — задача весьма непростая. Квалифицированное управление союзом позволяет увеличить объем продаж компаний-участниц и сократить их расходы. Для поддержки стра-

тегических альянсов корпорации создают новые структуры и рассматривают умение управлять ими как один из основных навыков. Это называется **менеджментом партнерских отношений** (*Partner Relationship Management, PRM*).

После нескольких лет роста за счет поглощений и покупки долей двух десятков компаний крупнейший в мире оператор беспроводной связи *Vodafone* стала искать внешних партнеров для получения помощи в управлении своими активами.³⁹

Vodafone

Чтобы подстегнуть внедрение инноваций и свой рост, *Vodafone* использовалась программным обеспечением открытого источника и открытыми платформами, которые позволяют ей использовать в своих интересах креативность и умения других. С помощью ее веб-портала *Betavine* программисты — профессионалы и любители — могут создавать и тестировать свои новейшие мобильные приложения в любой сети, а не только принадлежащей *Vodafone*. Хотя эти разработчики сохраняют свои права интеллектуальной собственности, *Vodafone* заранее получает представление о новейших тенденциях и гарантирует совместимость инноваций с возможностями своей сети. Некоторые из новейших приложений включают информирование в режиме реального времени о прибытии и отправлении поездов, о расписании сеансов в кинотеатрах и другие услуги. Компания, имеющая 404 млн клиентов в 30 странах и зарабатывающая в год £46 млрд, не имела также проблем с получением помощи от заинтересованных корпоративных партнеров. *Dell* совместно с *Vodafone* занималась разработкой ноутбуков и недорогих нетбуков со встроенным широкополосным доступом к сетям *Vodafone*.

Вместо того чтобы создавать партнерства, фирма может предпочесть просто купить другую фирму. *Kraft* купила *Cadbury* в 2010 г. отчасти из-за того, что *Cadbury* имела прочные корни на развивающихся рынках, таких как индийский, где присутствие *Kraft* было незначительным. Это приобретение также позволило *Kraft* провести структурную перестройку и реорганизовать свой бизнес так, чтобы одна компания занималась бакалейными товарами, а другая легкими закусками.⁴⁰

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ

После того как для бизнес-единицы принимаются основные стратегии, наступает время детальной разработки программ поддержки. Плохая реали-

зация может погубить самую хорошую маркетинговую стратегию. Так, если предприятие решило добиться технологического лидерства, оно должно планировать программы усиления научно-исследовательского отдела, привлекать специалистов, разрабатывать новые, более совершенные товары, развивать технические познания торгового персонала, отражать свои технологические устремления в рекламе и т. д.

Когда программы подготовлены, маркетологи должны оценить связанные с ними расходы. Возникают следующие вопросы: стоит ли участвовать в той или иной специализированной выставке? Окупится ли привлечение дополнительных торговых представителей? Метод учета затрат по видам деятельности, подробно описанный в гл. 5, поможет определить, обеспечит ли маркетинговая программа результаты, оправдывающие понесенные затраты.⁴¹

В процессе осуществления стратегии компания, помимо всего прочего, не должна упускать из виду интересы и потребности многочисленных заинтересованных лиц. Традиционно большинство компаний концентрировались на своих акционерах. Сегодня компании все лучше понимают, что если они не будут заботливо относиться к другим заинтересованным лицам — покупателям, работникам, поставщикам, дистрибьюторам, — то могут не получить достаточную прибыль для акционеров. Компания должна стремиться к чему-то большему, нежели минимальное удовлетворение ожиданий разных заинтересованных групп. Например, компания может проявлять особое внимание к клиентам, заботиться о сотрудниках и обеспечивать пороговый уровень удовлетворения поставщиков. Главное — не оскорбить чувства представителей различных групп в отношении справедливости обращения с ними.⁴²

Заинтересованные группы динамично взаимодействуют. «Умная» компания устанавливает высокие стандарты удовлетворения персонала. Это стимулирует людей к работе с большей отдачей, что ведет к повышению качества товаров и услуг, а это, в свою очередь, — к более высокому удовлетворению покупателей. Повышенное удовлетворение стимулирует покупателей на повторные покупки, что означает увеличение темпов роста и прибыли и, таким образом, большее удовлетворение потребностей акционеров. Положительная реакция держателей акций обе-

спечивает приток новых инвестиций, и цикл повторяется.

Как считают специалисты консультационной компании *McKinsey*, стратегия — один из семи элементов организации управления компанией.⁴³ Первые три элемента — стратегия, структура и системы — это «железо», «несущие стены» организации. Оставшиеся — стиль, компетенции и навыки, сотрудники и совместные ценности — ее «программное обеспечение».

Первый из «мягких» элементов — *стиль* — означает, что сотрудники компании принимают и разделяют принятые в ней стиль поведения и образ мышления. Второй элемент — *компетенции и навыки* — говорит о том, что сотрудники обладают необходимой для реализации стратегии компании квалификацией. Третий элемент — *сотрудники* — подразумевает, что компания наняла способных работников, которые прошли хорошее обучение, и определила им соответствующие обязанности. Четвертый — *совместные ценности* — означает наличие у работников компании общих ценностных ориентиров. При наличии всех четырех элементов компании, как правило, удается успешно реализовать принятую стратегию.⁴⁴

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И КОНТРОЛЬ

По мере осуществления своей стратегии компания должна отслеживать промежуточные результаты и контролировать изменения в среде. Иногда внешняя среда остается достаточно стабильной в течение длительного периода, в некоторых случаях ее развитие соответствует прогнозам. Но бывает и так, что обстановка меняется непредсказуемо и стремительно. Менеджер может быть твердо уверен только в одном: рано или поздно в окружающей среде произойдут перемены, и как только это случится, компания должна будет пересмотреть свои действия, программы, стратегии и даже цели.

С течением времени стратегия компании неизбежно вступает в противоречие с условиями рыночной среды, которые меняются быстрее, чем элементы организации управления. Производительность компании может оставаться по-прежнему высокой, но внешняя эффективность ее деятельности в условиях изменяющейся среды снижается. П. Друкер указывал, что важнее «делать правильные вещи» (внешняя

эффективность), чем «делать вещи правильно» (внутренняя производительность). Наиболее успешные компании владеют искусством одно-временного решения обеих задач.

Если реакция организации на изменения внешней среды замедляется, ее возвращение на утраченные позиции становится весьма проблематичным. Организации, особенно крупные, характеризуются высокой инерцией. В них невозможно изменить какой-то один элемент, не затронув работу всей системы в целом. Одно из неперемennых условий успеха реформ, особенно в преддверии кризиса, — наличие в компании менеджера-лидера. Ключ к здоровью организации — в ее готовности к исследованию изменяющейся среды и к принятию новых целей и стилей поведения. Во вставке «Маркетинг изнутри: компании, намечающие новые пути развития» рассказывается, как некоторые фирмы и целые отрасли приспосабливаются к новым маркетинговым реалиям, резко изменившим их судьбы.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДУКТА: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

Исходя из спущенных сверху целей, менеджеры разрабатывают для индивидуальных товаров, товарных линий, торговых марок, каналов или групп покупателей маркетинговые планы. Такой план должен быть на каждом уровне продукта (товарная линия, торговая марка) для достижения поставленных перед ним целей. **Маркетинговый план** — это письменный документ, отражающий все знания фирмы о рынке и показывающий, как она намеревается достигать своих целей.⁴⁵ В маркетинговом плане содержатся тактические указания по разработке маркетинговых программ и распределению финансовых ресурсов в течение периода планирования.⁴⁶ Это один из наиболее существенных результатов маркетингового процесса.

Маркетинговый план задает ориентиры для торговой марки, продукта или компании. Некоммерческие организации используют маркетинговые планы для управления процессами сбора пожертвований, а государственные агентства — для пропаганды здорового питания и стимулирования туризма.



Маркетинг изнутри

Компании, намечающие новые пути развития

Процветание или даже выживание может зависеть от того, насколько быстро и эффективно фирма способна наметить новый путь развития. Рассмотрим следующие примеры.

- Так как потребители все чаще используют смартфоны для просмотра карт и выбора маршрутов движения, то продажи *Garmin*, крупнейшего производителя устройств системы GPS, быстро пошли вниз. Решение заключалось в том, чтобы установить партнерские отношения с автопроизводителями и убедить их выделить место для выведения информации системы GPS на приборный щиток автомобиля. Привлекательность такого решения заключалась в том, что использование смартфонов водителями, находящимися за рулем автомобиля, повышает риск возникновения ДТП. Для дополнительной подстраховки *Garmin* также разработала собственное приложение для смартфонов.
- Когда *Dow Chemical* обнаружила, что ее стратегия массового производства химикатов больше не обеспечивает прибыльности компании, ее новый исполнительный директор Эндрю Ливире решил направить основные усилия на выпуск уникальных инновационных продуктов с высокой долей добавленной стоимости, таких как солнечные панели. Идея заключалась в том, чтобы с выгодой воспользоваться четырьмя важными современными тенденциями: производства «чистой» электроэнергии, заботы о здоровье и правильном питании, повышение уровня потребления в развивающихся странах и обновления инфраструктуры. Инвестиции *Dow* в проведение исследований

в этих четырех областях составили за пять лет более \$9 млрд.

- Появление Kindle, iPad и других устройств планшетного типа произвело переворот в книжном мире. Книготорговцы, библиотеки и издатели понимают, что теперь продажа и доставка книги заключается просто в ее загрузке в устройство для чтения, наиболее подходящее покупателю. Библиотеки теперь не только предоставляют читателям электронные версии книг, но и предлагают брать на прокат устройства для их прочтения. Когда срок пользования такой книгой истекает, ее отображение на дисплее становится невозможным.
- Рынок учебников трансформировался под влиянием таких новых издательств, как *Flat World Knowledge*, предлагающих доступ к кастомизируемым текстам по дисконтной цене. Бесплатные электронные версии учебников в некоторых учебных заведениях позволяют пользователям пролистывать страницу за страницей, делать пометки и обмениваться комментариями с другими студентами и преподавателями. Но некоторые студенты все равно покупают новые или подержанные бумажные версии таких электронных учебников. Как признался один из них, «Когда я читаю электронный учебник, у меня часто возникает искушение проверить электронную почту или заглянуть на Facebook».

Источники: Erik Rhey, «A GPS Maker Shifts Gears», *Fortune*, March 19, 2012; Geoff Colvin, «Dow's New Direction», *Fortune*, March 19, 2012; Ben Bradford, «Libraries Grapple with the Downside of E-books», www.npr.org, May 29, 2012; Sharon Tregaskis, «Buy the Book», *Cornell Alumni Magazine*, November–December 2012; «Great Digital Expectations», *The Economist*, September 10, 2011.

Более ограниченный по своему масштабу, чем бизнес-план, маркетинговый план описывает, как организация будет добиваться своих стратегических целей с помощью своих маркетинговых стратегий и тактик, имея в качестве стартовой точки своего покупателя. Он также связан с планами других отделов. Предположим, что маркетинговый план требует продажи 200 тыс. единиц товара в год. Производствен-

ный отдел должен обеспечить выпуск соответствующего объема продукции, финансовый отдел должен обеспечить получение необходимых средств для покрытия издержек, отдел кадров должен подготовить требуемое число продавцов и т. д. Без получения необходимой организационной поддержки и ресурсов ни один маркетинговый план не может быть успешно реализован.

Современные маркетинговые планы все больше ориентированы на покупателей и конкурентов и более обоснованны, более реалистичны, чем в прошлом. Их составляют межфункциональные команды, так что учитывается мнение всех отделов организации. Руководители отделов маркетинга все чаще относятся к самим себе как к менеджерам и только потом — как к специалистам. В условиях стремительно меняющейся рыночной ситуации планирование превращается в непрерывный процесс. Сами менеджеры по маркетингу чаще всего критикуют планы за отсутствие реализма, недостаточный конкурентный анализ и краткосрочность. (Вопросы, которые полезно задавать при составлении плана, см. во вставке «Памятка маркетолога: критерии хорошего маркетингового плана».)

Большинство маркетинговых планов составляют на один год вперед. Объем плана колеблется в пределах от 5 до 50 страниц. Мелкие фирмы могут составлять более короткие и менее формальные маркетинговые планы, а крупные корпорации обычно требуют подробно структурированных документов. Для эффективного управления реализацией плана каждая его часть должна быть расписана во всех деталях. Иногда компания размещает свой маркетинговый план на своем веб-сайте, чтобы каждый мог ознакомиться со всеми его разделами и предложить свои изменения.

Что же представляет собой маркетинговый план? Что в него входит?

СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

- *Резюме и содержание.* Маркетинговый план должен начинаться кратким обзором основных целей и рекомендаций. Резюме позволяет руководству компании быстро оценить основные положения плана. Вслед за кратким обзором должно следовать содержание, перечисляющее основные пункты плана, и пояснительная записка.
- *Анализ ситуации на рынке.* В этом разделе должны быть представлены актуальные данные относительно объемов продаж, затрат, рынка, конкурентов, различных факторов макросреды. Как определяется рынок, насколько он велик, как быстро он растет? Как формулируется товарное пред-

ложение и с какими критическими аспектами имеет дело компания? В качестве предыстории здесь может присутствовать наиболее важная информация о том, что происходило на рынке раньше. Все эти сведения используются в SWOT-анализе.

- *Маркетинговая стратегия.* Здесь менеджер товара определяет миссию, а также маркетинговые и финансовые цели. Также определяются покупательские группы и их потребности, которые будут удовлетворяться с помощью товарных предложений. Затем менеджер определяет конкурентную позицию товарной линии, на основании которой составляется план действий по достижению намеченных целей. Все это делается при содействии различных служб компании: отдела материально-технического снабжения, производства, сбыта, финансового отдела, отдела кадров. Менеджер должен быть уверен в том, что компания сможет обеспечить эффективную реализацию плана.
- *Маркетинговые тактики.* Здесь менеджер по маркетингу намечает типы маркетинговой деятельности, которую потребуются осуществить для реализации маркетинговой стратегии.
 - ♦ В разделе, посвященном предложениям товаров и услуг, описываются ключевые атрибуты и выгоды, которые окажутся привлекательными для целевых покупателей.
 - ♦ В разделе о ценообразовании уточняется диапазон цен и то, как он может меняться для разных типов покупателей и каналов, а также перечисляются возможные планы стимулирования продаж и дисконтирования цен.
 - ♦ В разделе «Каналы» описываются различные формы дистрибуции, такие как прямая и непрямая.
 - ♦ В разделе, посвященном коммуникациям, обычно содержится информация об общем маркетинговом послании и медиастратегии. Фирмы часто разрабатывают отдельный план коммуникаций для указания деталей, необходимых агентствам и другим медиапартнерам для эффективной разработки программы коммуникаций.

- **Финансовые прогнозы.** Финансовые прогнозы включают прогноз объема продаж (выручки от реализации), прогноз расходов и анализ безубыточности. В графе доходов показывается прогнозируемый объем продаж по месяцам и товарным категориям. В графе расходов указываются ожидаемые затраты на маркетинг с разбивкой по категориям. Анализ безубыточности показывает, сколько единиц товара необходимо продавать в месяц, чтобы покрыть месячные постоянные затраты и средние переменные затраты в расчете на единицу продукции. Более сложный метод оценки прибыли предполагает выполнение анализа риска. В этом случае мы получаем три оценки (оптимистическую, пессимистическую и наиболее вероятную) для каждой неопределенной переменной, влияющей на прибыль, при условии сохранения предполагаемой маркетинговой среды и маркетинговой стратегии на период планирования. Компьютер может легко моделировать возможные результаты и рассчитывать вероятностное распределение, показывающее диапазон возможных значений дохода от инвестиций и их вероятностей.
- **Контроль внедрения.** В последнем разделе маркетингового плана определяются мероприятия по контролю выполнения плана: мониторингу его состояния и внесению изменений. Как правило, цели и бюджет планируются на каждый месяц или квартал. Руководство компании ежемесячно или ежеквартально подводит итоги выполнения плана и при необходимости предпринимает корректирующие меры.

РОЛЬ ИССЛЕДОВАНИЙ

Маркетологам необходима самая свежая информация о внешней бизнес-среде, конкуренции и отдельных сегментах рынка. Анализ внутренних данных часто становится отправной точкой для оценки текущей маркетинговой ситуации, при этом обычно он дополняется результатами наблюдений и исследований рынка в целом, конкуренции, ключевых проблем, угроз и возможностей. По мере того как маркетинговый план вводится в действие, маркетологи проводят исследования для измерения степени при-

ближения к поставленным целям и выявления областей, требующих улучшения.

Наконец, маркетинговые исследования помогают маркетологам больше узнать о требованиях, ожиданиях, опыте, удовлетворенности и лояльности покупателей. Поэтому маркетинговый план должен намечать, какое маркетинговое исследование будет проводиться и когда, а также как будут использоваться его результаты.

РОЛЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Хотя маркетинговый план показывает, как компания будет устанавливать и поддерживать прибыльные взаимоотношения с покупателями, он также влияет на ее внутренние и внешние коммуникации. Во-первых, он формирует стиль взаимодействия работников отдела маркетинга друг



ПАМЯТКА маркетолога

Критерии хорошего маркетингового плана

Вот несколько вопросов, которые имеет смысл задавать при оценке маркетингового плана.

1. Насколько четко и сжато сформулирован план? Легко ли его понять и легко ли с ним действовать? Можно ли назвать содержание плана простым и практичным?
2. Можно ли считать план полным и законченным? Содержит ли он все необходимые элементы? Обладает ли он нужной широтой и глубиной? Достижение баланса между полнотой, детальностью и четкой направленностью часто имеет ключевое значение для составления хорошего маркетингового плана.
3. Конкретен ли план? Точны ли цели, измеримы ли они? Указано ли в плане, какие конкретно действия и мероприятия должны быть осуществлены, в какие сроки, кто отвечает за их выполнение, каков их бюджет?
4. Реалистичен ли план? Реалистичны ли цели по объему продаж, величины затрат, контрольные даты? Проводилась ли откровенная и честная критика плана на предмет выявления возможных неувязок и противоречий?

Источник: адаптировано из Tim Berry and Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans*, 2nd ed. (Eugene, OR: Palo Alto Software, 2000); Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2011);

с другим и с другими отделами для предоставления ценности и удовлетворения покупателей. Во-вторых, он воздействует на то, как компания работает со своими поставщиками, дистрибьюторами и партнерами для достижения целей, сформулированных в плане. В-третьих, он влияет на отношения компании с другими ее стейкхолдерами, включая государственных регуляторов, медиа и общество в целом.

ОТ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА К МАРКЕТИНГОВОМУ ДЕЙСТВИЮ

Маркетологи начинают составлять план задолго до даты начала его осуществления, чтобы предусмотреть время для маркетинговых исследований, анализа информации, сбора мнений менеджмента и налаживания координации между отделами. С началом реализации каждой программы действий они приступают к мониторингу текущих результатов, исследуют любые отклонения от плана и, в случае необходимости, предпринимают корректирующие действия. Иногда составляется план на случай непредвиденных обстоятельств; маркетологи должны быть готовы уточнять и корректировать маркетинговый план в любой момент времени.

Маркетинговый план обычно намечает бюджет маркетинга, календарный план-график и маркетинговые показатели (метрики), необходимые для мониторинга и оценки результатов. Планирование бюджета позволит маркетологам сравнивать запланированные и фактические расходы конкретного периода. Календарный план-график покажет, когда должна быть выполнена каждая задача и когда она была выполнена в действительности. Маркетинговые метрики дадут возможность измерять результаты выполнения программ и узнавать, действительно ли компания движется вперед к своим целям (см. гл. 4).

ВЫВОДЫ

1. Процесс предоставления ценности включает выбор (или идентификацию), предоставление (доставку) и продвижение (коммуникацию) повышенной ценности. Инструментом

определения ключевых действий, создающих ценность и вызывающих затраты в данном конкретном бизнесе, является цепочка создания ценности.

2. Сильные компании уделяют значительное внимание управлению стержневыми бизнес-процессами, такими как разработка новых товаров, управление запасами, привлечение и удержание покупателей. Эффективное управление этими процессами подразумевает создание маркетинговой сети, в которой компания тесно сотрудничает со всеми звеньями цепочки производства и распределения, от поставщиков сырья до розничной торговли. Сегодня конкурируют не компании, а маркетинговые системы.
3. Ориентированное на рынок стратегическое планирование есть управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей, навыков и ресурсов организации и изменяющихся рыночных возможностей. Цель стратегического планирования — формирование бизнеса и продукции компании, направленное на достижение целевой прибыли и темпа роста. Стратегическое планирование осуществляется на четырех уровнях: корпоративном, дивизиональном, уровне бизнес-единиц и товарном.
4. Корпоративная стратегия определяет границы и структуру стратегических планов подразделений и бизнес-единиц. Разработка корпоративной стратегии включает осуществление четырех мероприятий: определение корпоративной миссии, организацию стратегических бизнес-единиц (СБЕ), распределение ресурсов между СБЕ на основании рыночной привлекательности и развитости бизнеса, планирование новых и сокращение устаревших направлений деятельности.
5. Маркетологи должны определять деятельность бизнеса или бизнес-единицы как процесс, направленный на удовлетворение покупателя. Такая точка зрения помогает увидеть дополнительные возможности роста.
6. Стратегическое планирование отдельных видов деятельности включает определение миссии, анализ внешних возможностей и угроз, анализ собственных сильных и слабых сторон, формулировку целей, формулировку стратегии, разработку и осуществление программ

поддержки, получение обратной связи и осуществление контроля.

7. В каждой бизнес-единице на каждом уровне товара должен быть разработан маркетинговый план достижения поставленных целей. Маркетинговый план — один из важнейших результатов маркетингового процесса.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЗАЧЕМ НУЖНА ДЕКЛАРАЦИЯ МИССИИ?

Практически у всех фирм имеется декларация о миссии. Она помогает направлять и воодушевлять работников, а также показывает, что в фирме представляет наибольшую важность для сторонних людей и организаций. Как правило, составление миссии сопряжено с длительными

размышлениями и дискуссиями. В то же время критики называют многие миссии «беззубыми» и неконкретными. Кроме того, декларации о миссии разных фирм обвиняют в похожести, в одних и тех же пустых обещаниях.

Каково ваше мнение: декларация о миссии играет критическую роль в успехе маркетинговой организации или же редко представляет особую ценность для маркетинга?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Возьмем цепочку создания ценности М. Портера и модель холистической маркетинговой ориентации. Как та и другая концепция сказывается на маркетинговом планировании? Как бы вы организовали маркетинговое планирование, чтобы задействовать некоторые элементы этих концепций?



Cisco

Cisco Systems является ведущим мировым поставщиком сетевого оборудования для Интернета. Компания продает «железо» (маршрутизаторы и коммутаторы), софт и услуги, во многом обеспечивающие функционирование Всемирной паутины. *Cisco* была основана в 1984 г. семейной парой, работавшей в то время на факультете компьютерных операций Стэнфордского университета. Основатели дали название своей компании по уменьшительному имени города Сан-Франциско и разработали логотип, напоминающий своим видом мост Золотые Ворота, по которому им приходилось часто ездить.

Cisco стала открытой акционерной компанией в 1990 г., и вскоре после этого из нее ушли два ее основателя из-за конфликта интересов с ее новым президентом и исполнительным директором. В течение следующего десятилетия компания росла стремительными темпами благодаря выпуску таких новых продуктов, как запатентованные маршрутизаторы, коммутаторы, платформы и модемы, которые в значительной мере формировали становой хребет Интернета. *Cisco* впервые открыла свои зарубежные офисы в Лондоне и во Франции в 1991 г., и с тех пор число ее зарубежных отделений многократно выросло. В 1990-х г. *Cisco* приобрела и успешно интегрировала в свой основной бизнес 49 компаний. В результате размер рыночной капитализации компании рос быстрее, чем у любой другой компании в истории бизнеса, — с \$1 млрд в 1991 г. до \$300 млрд в 1999 г. В марте 2000 г. *Cisco* стала самой дорогой компанией в мире, когда ее рыночная капитализация достигла пикового значения в \$582 млрд, или \$82 на акцию.

Хотя в конце XX в. компания была исключительно успешной, осведомленность о ее бренде была невысокой — *Cisco* была известна многим благодаря высокой рыночной цене своих акций, а не своей продукции. *Cisco* наладила партнерские отношения с *Sony*, *Matsushita* и *USWest* для совместного брендинга своих модемов с логотипом *Cisco* в надежде улучшить узнавание своего имени и повышения ценности своего бренда. Кроме того, *Cisco* выпустила первые свои телевизионные ролики в рамках кампании под девизом «А вы готовы?». В этих рекламных роликах взрослые и дети со всего мира сообщали факты о могуществе Интернета и заставляли зрителей размышлять над задаваемым им вопросом: «А вы готовы?»

Успешно пережив период коллапса доткомов, компания успешно реорганизовала себя в 11 групп новых технологий и одну маркетинговую организацию, которая должна была информировать рынок о товарном ассортименте компании и о конкурентных преимуществах ее продуктов лучше, чем это делалось прежде. В 2003 г. *Cisco* стала использовать новое маркетинговое послание: «Это власть сети. Сейчас». Международная кампания была нацелена на руководителей фирм и подчеркивала ведущую роль *Cisco* в сложной технологической системе, используя мягкий метод убеждения. Телевизионные рекламные ролики объясняли, как системы *Cisco* изменяют жизнь людей во всем мире, а в восьмистраничной рекламной брошюре название *Cisco*

В центре внимания

впервые упоминалось только на третьей странице. Мерилин Мерсеро, вице-президент *Cisco* по корпоративному маркетингу, поясняла: «Маленькая реклама вовлекает читателя в размышления и не вбивает вам в голову название бренда с первой же страницы».

Cisco вышла на потребительский сегмент после приобретения *Linksys*, системы сетевого хранения данных. Через год *Cisco* уже предлагала несколько способов развлечься в домашних условиях, в том числе возможности беспроводного прослушивания музыки, просмотра видео и т. п. Так как предыдущие маркетинговые стратегии нацеливались на лиц, принимающих решения на уровне корпорации или отдела информационных технологий, то в 2006 г. *Cisco* начала кампанию ребрендинга, для того чтобы повысить осведомленность потребителей и общую ценность своего бренда. Кампания «Человеческая сеть» пыталась «гуманизировать» технологического гиганта с помощью его перепозиционирования и представления не просто как поставщика коммутаторов и маршрутизаторов, а также посредством информирования о его критической роли в установлении связей между людьми с помощью новых технологий. Эта кампания плавно переросла в кампанию «Создана для сети человеческих взаимоотношений», которая была нацелена как на рядовых пользователей, так и на профессионалов в области IT. В итоге *Cisco* разработала новую маркетинговую стратегию, которая представляла ее бренд веселым и хорошо понятным, используя интерактивные игры, видео и виртуальные мероприятия.

Партнерство *Cisco* с организаторами спортивных состязаний и центров создавало прекрасную возможность продемонстрировать, как ее технологии обеспечивают людям связь с их увлечениями. Одно недавнее изобретение, получившее название «Cisco Connected Sports», представляет собой платформу, которая превращает спортивные стадионы в соединенные между собой цифровыми каналами интерактивные площадки. Спортивные фанаты могут виртуально общаться с игроками с помощью системы организации видеоконференций. Цифровые дисплеи, установленные на стадионе, позволяют болельщикам следить за ходом других матчей, заказывать еду и просматривать местный трафик. Такие гибкие платформы могли также использоваться на деловых конференциях и на концертах.

Главной целью *Cisco* является увеличение интернет-трафика, что в конечном счете должно привести к росту спроса на ее сетевые электронные устройства. Недавно компания проникла на новые рынки бытовой электроники, специального ПО для бизнеса и компьютерных серверов. Ее доходы в 2014 г. достигли \$47 млрд, а размер рыночной капитализации превысил \$118 млрд. Ее веб-сайт гордо возвещает: «Мы помогаем самым инновационным компаниям в мире делать то, чего они никогда не могли делать прежде».

Вопросы

1. Чем создание бренда на рынке B2B отличается от создания бренда на потребительском рынке?
2. Реален ли план *Cisco* по выходу на потребительский рынок? Почему да или почему нет?

Источники: Marguerite Reardon, «Cisco Spends Millions on Becoming Household Name», *CNET*, October 5, 2006; Michelle Kessler, «Tech Giants Build Bridge to Consumers», *USA Today*, March 13, 2006; Marla Matzer, «Cisco Faces the Masses», *Los Angeles Times*, August 20, 1998; David R. Baker, «New Ad

Campaign for Cisco», *San Francisco Chronicle*, February 18, 2003; Bobby White, «Expanding into Consumer Electronics, Cisco Aims to Jazz Up Its Stodgy Image», *Wall Street Journal*, September 6, 2006, p. B1; Burt Helm, «Best Global Brands», *BusinessWeek*, September 18, 2008; Ashlee Vance, «Cisco Buys Norwegian Firm for \$3 Billion», *New York Times*, October 1, 2009; Jennifer Leggio, «10 Fortune 500 Companies Doing Social Media Right», *ZDNet*, September 28, 2009; Karen Bannan, «How Cisco Used Consumer-Based Marketing Strategies to Reach B2B Clients», *BtoB Marketing*, July 20, 2010; Cisco.com.

Часть II

СБОР МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Глава 3

Сбор информации и оценка маркетинговой среды

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое современная маркетинговая информационная система?
2. В чем польза системы внутреннего учета?
3. Что входит в состав системы маркетингового наблюдения?
4. Какие изменения в макросреде являются наиболее значимыми?
5. Как компании могут точно измерять и прогнозировать спрос?

Принятие маркетинговых решений в нашем быстро меняющемся мире — это одновременно и наука, и искусство. Маркетологи, придерживающиеся холистической концепции маркетинга, понимают, что маркетинговая среда таит в себе новые возможности и угрозы, и осознают важность ее мониторинга, прогнозирования ее изменений и адаптации к ним. *Campbell* является одной из многих компаний, стремящихся завоевать молодых потребителей из «поколения миллениума».¹

Традиционные красно-белые банки с продукцией компании *Campbell Soup* являются одним из самых известных брендов в США и даже удостоились чести появиться на одной из картин Энди Уорхолла. Однако недавно компания, существующая уже 143 года, столкнулась с двумя неприятными фактами: общее потребление готовых супов в банках снизилось на 13%, а рыночная доля *Campbell* упала с 67% до 53% по причине растущей популярности свежих супов и супов премиальных марок. Чтобы остановить снижение продаж, *Campbell* решила лучше понять предпочтения людей в возрасте 18–34 лет, которые составляют 25% населения США и станут оказывать большое влияние на будущее компании. Для проведения антропологического исследования *Campbell* направила своих менеджеров лично изучать потребителей «поколения миллениума» в такие «злачные места рынка», как Лондон, Остин (Техас), Портленд (Орегон) и Вашингтон. Менеджеры, проводящие исследование, посещали магазины, где покупали продукты, а затем съедали их вместе с молодыми потребителями у них дома, а также посещали столовые, где обедали с этими молодыми людьми. Каким же был главный вывод? Оказалось, что представители поколения миллениума любят специи и потребляют больше экзотической еды, чем их родители, но не могут приготовить ее дома! Решение *Campbell* заключалось в создании новой линейки готовых к употреблению супов Go!Soup. Компания создала новые супы с шестью разными вкусами, в частности, куриный суп по-мароккански с турецким горохом, суп с пикантной колбасой чорисо и острый куриный суп с черными бобами, куриный суп с карри и грибами. Выпускаемая в герметичных пакетах, а не в привычных красно-белых банках и стоившая \$3 за упаковку, т. е. втрое дороже супов привычной красно-белой линейки, эта новая линейка продвигалась исключительно онлайн на музыкальных и развлекательных веб-сайтах, на игровых платформах и в социальных сетях. *Campbell* также продает теперь выпечку Pepperidge Farms, овощные соки V8 и соус для пасты Prego, но супы по-прежнему обеспечивают ей половину доходов, так что маркетинговый успех новой линейки имел решающее значение.

Практически все отрасли сталкиваются с серьезными изменениями в технологической, демографической, социально-культурной, природной и политико-правовой средах. В этой главе мы рассмотрим, как фирмы могут разрабатывать процессы для выявления и отслеживания важных макроэкономических тенденций. Мы также узнаем, как маркетологи могут составлять надежные прогнозы продаж.

КОМПОНЕНТЫ СОВРЕМЕННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

На долю маркетологов выпадает наибольшая ответственность за выявление самых значимых изменений, происходящих на рынке. Как никто другой в компании, они обязаны отслеживать тенденции и искать новые возможности. Каждый менеджер должен наблюдать за маркетинговой средой, однако у маркетологов есть два преимущества. Во-первых, они располагают специальными методами сбора информации и, во-вторых, проводят больше времени, взаимодействуя с покупателями и наблюдая за конкурентами. Некоторые компании разрабатывают и внедряют маркетинговые информационные системы, позволяющие менеджерам постоянно быть в курсе многих деталей поведения, желаний и предпочтений потребителей.

Dupont

Компания Dupont организовала для своего подразделения *Dacron Polyester*, которое занимается поставками наполнителей для подушек и продвигает на рынке собственный бренд «Comforel», исследование рынка, целью которого стало выявление личного отношения потребителей к подушкам. Из полученных результатов следовал вывод, что люди не торопятся расставаться со своими старыми подушками: 37% опрошенных отзывались о своих отношениях с подушками, словно об отношениях «давно пожившейся пары», а 13% сравнивали подушки с «другом детства». Исследование показало, что люди мнут подушки перед сном поразному (исследователи насчитали аж пять вариантов), причем женщины больше предпочитают оставлять подушки ровными, а мужчины более склонны их складывать. То обстоятельство, что больше всего респондентов высказали предпочтение использовать сразу несколько подушек, побудило компанию продавать большее количество подушек в парных упаковках, а также поставлять на рынок подушки с различной степенью мягкости и плотности наполнителя.²

Таблица 3.1. Примеры лидерства стран по различным показателям

Наивысший показатель рождаемости	Нигер	47,7 ребенка на 1000 человек
Наивысшие расходы на образование в % от ВВП	Восточный Тимор	14% от ВВП
Наибольшее число абонентов мобильной связи	Макао	206,4 абонента на 100 человек
Наибольшее число аэропортов	США	15 079 аэропортов
Наивысшие военные расходы в % от ВВП	Саудовская Аравия	10,1% ВВП
Наивысшая частота разводов	Южная Корея	4,6 развода на 1000 человек
Число стационарных телефонов на душу населения	Бермудские острова	89,0 телефонных линий на 100 человек
Наивысшая посещаемость кинотеатров	Индия	4 432 700 000 посещений
Наибольший ВВП на душу населения	Лихтенштейн	\$105 190
Наибольшая донорская помощь другим странам в % от ВВП	Норвегия	1,10% ВВП
Наибольшая экономическая зависимость от сельского хозяйства	Либерия	61,3% ВВП
Наивысший % работающего населения	Катар	74,7%
Наивысший % работающих женщин	Мозамбик	53,5%
Наибольшая загруженность автомобильных дорог	Гонконг	286,7 автомобиля на 1 км дорог
Наибольшее число смертей в дорожных авариях	Намибия	53,4 смертельного исхода на 100 000 населения
Наибольшее число приезжающих туристов	Франция	77 526 000
Наивысшая ожидаемая продолжительность жизни	Япония	83,7 года
Наивысшая доля людей, страдающих избыточным весом	США	35,7% взрослых

Источник: CIA World Factbook, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, accessed July 24, 2012; *The Economist's Pocket World in Figures*, 2013 edition (London: Profile Books, 2012)

Маркетологи располагают подробной информацией и о поведении потребителей в других странах. Им доподлинно известно, что в год в расчете на душу населения ирландцы больше всех в мире потребляют шоколада (24,7 фунта), чехи выпивают больше всех пива (131,7 л), французы — вина (45,7 л), а греки выкуривают больше всех сигарет (4313 штук).³ В табл. 3.1 показаны результаты сравнения стран по этим и другим показателям. Обратите также внимание на межрегиональные различия в США: жители Сиэтла покупают в расчете на душу населения больше солнцезащитных очков, чем жители любого другого американского города, жители Солт-Лейк-Сити потребляют больше всех десертного желе Jell-O, жители калифорнийского города Лонг-Бич — мороженого, а жители Нью-Йорка больше всех в стране покупают компакт-диски с записями музыки кантри.⁴

Каждая фирма должна обеспечивать маркетологов необходимой им информацией. Поэтому специальные сотрудники компании выясняют, какие сведения о состоянии рынка необходимы руководителям различных рангов, и проектируют маркетинговые информационные системы (МИС). **Маркетинговая информационная система (МИС)** включает индивидов, оборудование и процедуры сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения используемой при принятии маркетинговых решений своевременной и достоверной информации. Маркетинговая информационная система формируется с помощью системы внутреннего учета компании, организации систем маркетингового наблюдения и проведения маркетинговых исследований. Сейчас мы более подробно рассмотрим первые два элемента, а к вопросу о проведении марке-

тинговых исследований обратимся в следующей главе.

Маркетинговая информационная система компании должна создаваться с учетом потребностей менеджеров по маркетингу, их реальных потребностей и экономической целесообразности. Полезным шагом в решении этой задачи может оказаться создание внутренней комиссии по МИС, в задачи которой входит проведение необходимых согласований с отделами (маркетинговым, производственным, продаж) и всеми заинтересованными лицами, чтобы определить их потребности в информации. В табл. 3.2 представлены некоторые полезные вопросы.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО УЧЕТА И СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО НАБЛЮДЕНИЯ

Основа МИС — система внутреннего учета фирмы. В ней отражаются сведения о заказах, продажах, ценах, затратах, запасах, дебиторской и кредиторской задолженностях и т. п. Анализ внутренней информации позволяет менеджеру по маркетингу выявить перспективные возможности и насущные проблемы компании.

ЦИКЛ «ЗАКАЗ — ОПЛАТА»

Сердце системы внутреннего учета — цикл «заказ — оплата». Торговые представители, дилеры и покупатели направляют свои заказы в компанию. Отдел продаж выставляет заказчикам счета-фактуры, копии которых рассылаются в другие отделы. Отгрузка товаров сопровождается накладными и платежными документами, копии

Таблица 3.2. Исследование информационных потребностей

1. В какого рода решениях вы регулярно принимаете участие?
2. Какая информация необходима вам для принятия этих решений?
3. Какую информацию вы регулярно получаете?
4. Прибегаете ли вы к специальным исследованиям для получения информации и если да, то к каким?
5. Какую информацию вы не получаете, но хотели бы иметь?
6. Какие сведения необходимы вам ежедневно? Еженедельно? Ежемесячно? Ежегодно?
7. Какие периодические издания и справочные материалы вы хотели бы получать на регулярной основе?
8. В курсе каких вопросов вы хотели бы быть?
9. К какого рода программам обработки данных вы хотели бы получить доступ?
10. Назовите четыре самых важных улучшения, которые могут быть сделаны в ныне действующей МИС

которых также поступают в различные подразделения компании.

Для современных компаний жизненно важно, чтобы все эти операции выполнялись быстро и точно.

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПРОДАЖ

Менеджеры по маркетингу должны своевременно получать точные сведения о текущих продажах. Менеджеры *Walmart*, например, могут вечером узнать объем продаж любого товара в любом магазине или в целом по всей торговой сети. Это позволяет уже ночью сделать заказы на пополнение запасов.

Компании, умело использующие «куки» (небольшие фрагменты данных, отправленные веб-сервером и хранимые на компьютере пользователя), преуспевают в целенаправленном маркетинге. Многие потребители охотно соглашались с ними сотрудничать. Эти пользователи не только не удаляют «куки», но даже ожидают кастомизированных маркетинговых предложений.

Интерпретация данных о продажах требует большой осторожности. Майкл Делл поясняет: «Предположим, у дилера в наличии имеется три желтых “Ford Mustang”, а покупатель хочет красный. Продавец быстренько убеждает клиента, что желтый “Mustang” лучше, и заключает сделку. А на завод поступает сигнал: смотрите-ка, желтые “Mustang” пользуются спросом!»⁵

БАЗЫ ДАННЫХ, ХРАНИЛИЩА ДАННЫХ И ДОБЫЧА ДАННЫХ

Стремительный рост объемов информации, вызванный развитием Интернета и мобильных технологий связи, предоставляет компаниям невиданные ранее возможности работы со своими покупателями. Но он способен также затруднить работу лиц, принимающих решения. Во вставке «Памятка маркетолога: работа с большими данными» описываются возможности и проблемы управления большими массивами данных.⁶

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО НАБЛЮДЕНИЯ

Если система внутреннего учета содержит данные о том, что *уже произошло*, предназначение системы маркетингового наблюдения —

предоставление сведений о ситуации на рынке *в данный момент*. **Система маркетингового наблюдения** — это упорядоченная совокупность источников информации и процедур ее получения, используемых менеджерами для воссоздания текущей картины происходящих в рыночной среде перемен. Чаще всего маркетолог отслеживает развитие рыночных процессов посредством чтения книг, газет, специализированных публикаций, общаясь с покупателями, поставщиками, дистрибьюторами и другими внешними по отношению к фирме субъектами рынка, наблюдая за дискуссиями в социальных сетях в Интернете, а также беседуя с другими менеджерами и персоналом компании.

До появления Интернета вам в буквальном смысле нужно было выходить в поле, чтобы наблюдать за конкурентами. Именно так поступал предприниматель Бун Пикенс, работавший в нефтегазовой отрасли. Пикенс так рассказывал о том, как ему приходилось наблюдать за процессами бурения скважин у конкурентов: «У нас постоянно имелся человек, который с расстояния в полмили наблюдал в полевой бинокль за тем, как бурил скважины конкурент. Нашему конкуренту не нравилось, что мы за ним наблюдаем, но он не мог ничего с этим поделать. Наши разведчики вели подсчет того, сколько труб заводилось в скважину. Длина каждой трубы равнялась приблизительно 9 м. Суммируя количество заведенных в скважину труб, можно было подсчитать глубину залегания нефтяного пласта». Пикенс знал, что чем глубже скважина, тем дороже будет обходиться конкуренту добыча нефти или газа. И такая информация обеспечивала ему непосредственное конкурентное преимущество.⁷

Маркетинговое наблюдение должно вестись в законной и этичной форме. Частная фирма по сбору информации *Diligence* выплатила аудиторам *KPMG* \$1,7 млн за то, что по заказу крупного российского конгломерата незаконно получила у *KPMG* информацию об одной зарегистрированной на Бермудах инвестиционной фирме. Один из соучредителей *Diligence* под видом офицера британской разведки убедил члена команды аудиторов *KPMG* поделиться с ним конфиденциальной информацией.⁸

Для того чтобы увеличить качество маркетинговых наблюдений, хорошо управляемая компания может предпринять следующие меры.

- *Обучить торговый персонал уменью замечать происходящие перемены и сообщать о них маркетологам.* Продавцы и торговые агенты — «глаза и уши» компании, имеющие прекрасные возможности для сбора информации, которую нельзя заполучить другими методами. Но они заняты прежде всего своими непосредственными обязанностями и не всегда способны переключиться на поиск и передачу сведений. Поэтому фирма должна сделать роль «сборщиков информации»

особенно привлекательной для всего персонала, непосредственно контактирующего с покупателями. Торговые агенты и продавцы непременно должны знать, какую информацию и кому им следует сообщать. *Grace Performance Chemicals*, подразделение компании *W. R. Grace*, поставляет материалы и химические препараты организациям строительной и тароупаковочной отраслей. Торговые представители *Grace* получили указание исследовать способы инноваци-



ПАМЯТКА маркетолога

Работа с большими данными

По некоторым сведениям, хотя никем и не проверенным, 90% когда-либо существовавших данных были созданы в последние два года. Только за один год люди накапливают столько данных, что для их хранения потребовалось бы 60 тыс. библиотек Конгресса США. YouTube каждую минуту получает столько видео, что их можно просматривать в течение 24 часов. Во всем мире 4 млрд пользователей мобильных телефонов создают еще один мощный источник данных. Еще больше данных генерируют сенсорные датчики и микрочипы, которые устанавливают на своей продукции производители бытовой техники и других товаров.

Разумеется, это создает опасность информационной перегруженности. Иметь больше данных не всегда преимущество, если только они не могут быть правильно обработаны, проанализированы и интерпретированы. В ходе одного опроса руководителей фирм в Северной Америке более 90% из них сообщили, что собирают теперь больше информации — в среднем на 86% — чем в прошлые годы. К сожалению, примерно столько же признались, что они не смогли извлечь из этих данных полезную информацию для увеличения доходов своих фирм.

В этом заключены возможности и вызовы, ассоциируемые с большими данными. Хотя общепринятого определения для них не существует, считается, что большие данные описывают такие массивы информации, которые не могут эффективно управляться с помощью традиционных баз данных и других подобных инструментов. Отраслевой эксперт Джеймс Кобилелус видит в больших данных следующие особенности: *объем* (от сотен терабайт до петабайт и больше); *скорость* (доставка данных в режиме реального времени в малые доли секунды); *многообразие* (охватывают структурированные, неструктурированные и частично структурированные форматы: сообщения, изображения, сигналы GPS, показания сенсорных датчиков); *непостоянство* (появление сотен новых источников данных в приложениях, интернет-сервисах и социальных сетях).

Некоторые компании извлекают немалую пользу из больших данных. Британская сеть супермаркетов *Tesco* ежемесячно собирает 1,5 млрд блоков данных для установления цен и проведения мероприятий по стимулированию продаж; американский ритейлер кухонной посуды *Williams-Sonoma* использует свои знания о покупателях для кастомизации различных версий своего каталога. *Amazon* обеспечивает 30% своих продаж благодаря автоматическому показу своих подсказок-рекомендаций («Вам также может понравиться...»).

Многие финансовые бренды уделяют все больше внимания большим данным. Так, *Bank of America* отслеживает данные о расходах населения и демографические данные для кастомизации своих предложений — например, предлагая специальные образовательные кредиты владельцам банковских карт, имеющим детей. *JPMorgan Chase* постарался улучшить коммуникации с новыми владельцами карт, чтобы добиться их более тесной привязанности к банку. Что касается производственных компаний, то *GE* создала в Кремниевой Долине специальную группу разработчиков и поставила перед ними задачу найти пути повышения эффективности реактивных двигателей, генераторов, электровозов, компьютерных томографов и другой своей продукции. Даже повышение экономичности гражданских самолетов всего на 1% помогает экономить \$2 млрд клиентам *GE*, занимающимся авиаперевозками.

Источники: Schumpter, «Building with Big Data», *The Economist*, May 28, 2011; Jessica Twentyman, «Big Data Is the 'Next Frontier'» *Financial Times*, November 14, 2011; Jacques Bughin, John Livingston, and Sam Marwaha, «Seizing the Potential of Big Data», *McKinsey Quarterly* 4 (October 2011); «Mining the Big Data Goldmine», Special Advertising Section, *Fortune*, 2012; «Financial Brands Tap Big Data», www.warc.com, September 13, 2012; Thomas H. Davenport, Paul Barth, and Randy Bean, «How 'Big Data' Is Different», *MIT Sloan Management Review* 54 (Fall 2012), pp. 43–46; Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson, «Big Data: The Management Revolution», *Harvard Business Review*, October 2012, pp. 60–68; Ashlee Vance, «GE Tries to Make Its Machines Cool and Connected», *Bloomberg Businessweek*, December 10, 2012, pp. 44–46.

онного использования клиентами компании производимых ею товаров и предложить варианты возможных новых товаров. Например, некоторые покупатели использовали водоотталкивающие материалы, производимые *Grace Performance Chemicals*, для шумоизоляции своих автомобилей, а также для ремонта обуви и палаток. В результате было разработано семь идей новых товаров, продажи которых принесли компании миллионы.⁹

- *Поощрять своих дистрибьюторов, розничных торговцев и других посредников, передавать ей все сколько-нибудь существенные замечания.* Маркетинговые посредники часто оказываются ближе к покупателю и к конкуренту и могут сообщать полезные идеи. *ConAgra* вместе с несколькими своими ритейлерами, такими как *Safeway*, *Kroger* и *Walmart*, инициировала проведение исследования для выяснения того, как и почему люди покупают продукты. Выяснив, что покупатели, приобретавшие ее бренды попкорна «Orville Redenbacher» и «Act II», обычно приобретали затем и «Coke», *ConAgra* вместе с торговыми сетями организовала в магазинах специальные выкладки обоих продуктов. Объединив информацию от ритейлеров со своими собственными догадками, *ConAgra* установила, что многие матери с началом учебного года переключаются на покупку продуктов быстрого приготовления. В результате она организовала кампанию «Сезон заботливых мамаш», чтобы помочь ритейлерам лучше учесть сезонное изменение потребностей домохозяйств.¹⁰
- *Нанимать независимых экспертов для сбора информации.* Многие компании поручают вести маркетинговое наблюдение сторонним специалистам.¹¹ Так, торговая сеть *SavOn Convenience Stores* ежемесячно организует 52 посещения «тайными покупателями» своих 13 магазинов. Эти «тайные покупатели» оценивают чистоту в торговых помещениях, качество товаров, вежливость продавцов и уровни запасов товаров. Затем *SavOn* награждает магазины, оказавшиеся лучшими по этим показателям.¹²
- *Развивать внешние и внутренние связи компании.* Компания может получать сведе-

ния о конкурентах, приобретая их товары, участвуя в различных выставках и «днях открытых дверей», изучая публикуемые отчеты, посещая собрания акционеров, беседуя с их бывшими и нынешними служащими, дилерами, дистрибьюторами, поставщиками и перевозчиками, анализируя рекламу, а также изучая отзывы и новости о конкурентах.

- *Организовать консультационную группу потребителей.* В нее могут войти наиболее активные и опытные клиенты компании. Например, *GlaxoSmithKline* поддерживает онлайн-контакты с желающими сбросить лишний вес и, по ее утверждениям, узнает таким образом гораздо больше, чем при использовании фокус-групп, о предпочтениях покупателей по самым разным вопросам — от упаковки таблеток для снижения веса до форм проведения маркетинговых кампаний в магазинах.¹³
- *Воспользоваться государственными информационными ресурсами.* Компания может обратиться к соответствующим государственным органам за данными переписи населения, отраслевой статистики и др. Бюро переписей США предоставляет информацию об изменениях численности населения страны, о составе демографических групп, о региональной миграции и об изменяющейся структуре семей. Компания *Nielsen Claritas* объединяет цифры переписей с результатами обследования потребителей и с результатами собственных исследований для таких своих клиентов, как *The Weather Channel*, *BMW* и *Sovereign Bank*. *SiteReports* предлагает более 50 отчетов и карт, которые помогают компаниям анализировать рынки, выбирать земельные участки и эффективно нацеливаться на покупателей.¹⁴
- *Покупать маркетинговую и другую информацию у специализированных фирм.* В США к числу известных специализированных поставщиков информации относятся такие компании, как *A. C. Nielsen Company* и *Information Resources, Inc.* Они собирают информацию об объемах продаж в разных товарных категориях, о подверженности потребителей воздействию разных медиа, а также данные о группах потребителей. *Attensity* предлагает разные способы на-

блюдения за мнениями, высказываемыми потребителями в Интернете, социальных сетях и других медиа.¹⁵ *NPD* каждые три года проводит свое исследование *Kitchen Audit*, чтобы выяснить, какие продукты, бытовая техника и посуда имеются в домохозяйствах США, какими рецептами пользуются американцы и из каких источников они их получают.¹⁶

СБОР МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ В ИНТЕРНЕТЕ

Онлайновая обратная связь с покупателями облегчает сбор и распространение информации в глобальных масштабах и существенно снижает связанные с этим затраты. Благодаря появлению в Интернете онлайн-досок объявлений, форумов, чатов и блогов сведения об оценке, данной одним покупателем товару или поставщику, могут распространиться среди огромного количества прочих потенциальных покупателей и, конечно же, среди маркетологов, постоянно нуждающихся в информации о конкуренции на рынке. Существует пять основных способов, с помощью которых маркетологи могут в режиме онлайн найти важную информацию о сильных и слабых сторонах товаров конкурентов.

- Форумы, посвященные независимым обзорам потребительских товаров и услуг. Эти форумы проводятся на таких веб-сайтах, как *Epinions.com*, *Rateital.com*, *Consumer-review.com* и *Bizrate.com*. Сайт *Bizrate.com* объединяет информацию из двух разных источников. Первым источником являются зарегистрированные пользователи *Bizrate.com*, общее количество которых составляет 1,3 млн человек. Некоторые из них добровольно проявляют желание составлять рейтинги и предоставлять компании обратную связь, которая может оказаться полезной другим покупателям. Вторым источником служат результаты опросов о качестве обслуживания, предоставляемые покупателями магазинов, указанных на *Bizrate*. Преимущество таких веб-сайтов в том, что они являются полностью независимыми от поставщиков товаров и услуг.
- Веб-сайты обратной связи дистрибьюторов или агентов по сбыту. Эти веб-сайты предоставляют как позитивные, так и нега-

тивные обзоры товаров или услуг, однако они принадлежат непосредственно самим магазинам или дистрибьюторам. Веб-сайт *Amazon.com*, к примеру, предоставляет возможность интерактивного получения обратной связи. Воспользовавшись ею, покупатели, читатели, редакторы и просто любые заинтересованные лица могут посмотреть рецензии и обзоры всех товаров, представленных на веб-сайте. *Elance.com* — онлайн-новый поставщик профессиональных услуг, позволяющий подрядчикам выражать свой уровень удовлетворенности от сотрудничества с субподрядчиками и подробно рассказывать о приобретенном ими опыте.

- Комбинированные веб-сайты, предоставляющие как отзывы покупателей, так и мнения экспертов. Подобные веб-сайты распространены в сфере финансовых услуг и высокотехнологичных товаров, требующих профессиональных знаний. *Zdnet.com*, онлайн-советник по высокотехнологичным товарам, одновременно предлагает вниманию посетителей обзоры экспертов и комментарии с оценками потребителей, характеризующие простоту использования, особенности и надежность товаров.
- Веб-сайты по приему жалоб покупателей. Подобные форумы предназначены преимущественно для недовольных покупателей. К примеру, *Planetfeedback.com* позволяет потребителям высказываться об имевших место неблагоприятных случаях взаимоотношений с теми или иными компаниями.
- Блоги. Существуют десятки миллионов блогов и множество социальных сетей, предлагающих личные мнения, обзоры, рейтинги и рекомендации практически по любой теме, — и их число продолжает расти. Такие принадлежащие *Nielsen* фирмы, как *Buzz-Metrics* и *Scout Labs*, анализируют блоги и социальные сети для получения представления о чувствах потребителей и о возможных онлайн-угрозах для брендов.¹⁷

Разумеется, компании могут использовать многие из этих источников для наблюдения за своими покупателями, товарами, услугами и брендами. Форумы для обсуждения качества

обслуживания покупателей, имеющие ссылку на главную страницу веб-сайта компании, являются очень полезным инструментом. Покупатели часто отвечают на вопросы других покупателей о товарах и услугах быстрее и точнее, чем сама компания, предлагающая эти товары и услуги.

РАСПРОСТРАНЕНИЕ И ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Процесс сбора информации о конкурентах осуществляется с наибольшей пользой, когда он тесно координируется с процессом принятия решений. С учетом скорости распространения информации в Интернете осуществлять действия на основе онлайн-информации нужно очень быстро. Следующие две компании извлекают немалые выгоды благодаря своему активному подходу к использованию онлайн-информации:¹⁸

- Когда билетный брокер *StubHub* обнаружил рост негативного отношения к своему бренду из-за проблем, связанных с возвратом денег за билеты на отложенный из-за дождя матч между «Yankee» и «Red Socks», он быстро стал предлагать скидки и кредиты. Директор по обслуживанию покупателей заметил: «Этот эпизод послужил для нас тревожным звонком».
- Когда используемая *Coke* компьютерная программа мониторинга Интернета обнаружила в Twitter сообщение, вызвавшее 10 тыс. откликов от недовольного потребителя, который не смог получить приз, положенный ему в соответствии с программой выплаты вознаграждений *MyCoke*, то компания мгновенно разместила в Twitter свое извинение и предложила помощь в разрешении ситуации. После того как потребитель получил положенный ему приз, он разместил в сети свое фото, на котором был показан с большой бутылкой «Coke» в руках.

АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ

Умеющие добиваться успеха компании осознают наличие неудовлетворенных потребностей покупателей и реагируют соответствующим образом.

ПОТРЕБНОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ

Предприниматели и компании умеют идти на встречу нуждам потребителей и периодически предлагают новые решения. Так, компания *Dockers* была создана с целью удовлетворения потребностей бэби-бумеров (людей, родившихся в период демографического взрыва сразу после Второй мировой войны), которые не хотели носить джинсы, а желали иметь физически и психологически комфортные брюки. Необходимо различать моду, тенденции и мегатенденции.

- **Мода** в отличие от тенденций непредсказуема, существует недолго и не имеет социального, экономического или политического значения. Компания, удовлетворяющая связанные с модой желания, может получить неплохую прибыль (так было, например, с игрушками для животных, куклами из кусочков материи или покемонами), однако успех здесь определяется прежде всего удачей.¹⁹
- **Тенденция** — относительно долго существующее направление развития или последовательность событий. Тенденции более предсказуемы и продолжительны, нежели мода. К примеру, возникшая в последние годы тенденция к внимательному отношению к своему здоровью и правильному питанию привела к появлению новых государственных стандартов и негативного паблисити для фирм, предлагающих малополезные для здоровья продукты. *Macaroni Grill* кардинально изменила свое меню, включив в него несколько низкокалорийных блюд после появления в СМИ многочисленных негативных откликов: «The Today Show» назвала ее сэндвич с курятиной и артишоками недопустимо калорийным, а в своем ежегодном списке бесполезных ресторанных блюд журнал «Men's Health» назвал один из ее высококалорийных десертов «худшим десертом в Америке».²⁰
- **Мегатенденции** описываются как «медленно развивающиеся крупные социальные, экономические, политические и технологические изменения, которые, оформившись в течение длительного времени (7–10 лет и дольше), оказывают влияние на людей».²¹

Чтобы помочь маркетологам выявить культурные сдвиги, способные создать новые воз-

возможности или угрозы, некоторые фирмы предлагают свои социально-культурные прогнозы. К примеру, компания *Yankelovich Monitor* начиная с 1971 г. отслеживает 35 социальных тенденций, таких как похудение, мистицизм, жизнь одним днем, независимость от вещей, сенсуализм. В отчетах компании приводится процент населения, разделяющий и не разделяющий то или иное мнение. Разумеется, сама по себе рыночная возможность не гарантирует успеха, даже если новый продукт технически осуществим. Для определения потенциала прибыльности новой возможности необходимо проводить исследование рынка.

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ

Новый век принес новые проблемы: резкий спад на фондовом рынке, оказавший воздействие на сбережения, инвестиции и пенсионные фонды; рост безработицы; корпоративные скандалы, глобальное потепление климата и другие экологические угрозы и, конечно же, всплеск терроризма.

В этом быстро изменяющемся мире компания должна осуществлять мониторинг шести основных факторов: демографических, экономических, природных, технологических, политических (правовых) и социальных (культурных). Каждый из этих факторов мы будем рассматривать отдельно, но в маркетинге следует уделять основное внимание их случайным взаимодействиям, создающим предпосылки как для новых возможностей, так и для угроз. Например, резкий рост рождаемости (демографический фактор) ведет к истощению ресурсов и загрязнению окружающей среды (природный фактор), что заставляет людей требовать принятия новых законов (политический фактор). Установление ограничений стимулирует новые технологические решения и товары (технологический фактор), которые, будучи доступными (экономический фактор), могут в конце концов изменить отношение и поведение людей (социальная/культурная сила).

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СРЕДА

Главный демографический фактор, за которым следят маркетологи, — население, которое и образует самые разные рынки. Маркетологи наблюдают за показателями численности и темпов

роста населения различных городов, регионов и стран; его возрастной структурой и этническим составом; уровнем образования; структурой домашних хозяйств; региональными различиями.

Рост численности населения. Пожалуй, для характеристики роста населения земного шара лучше всего подходит эпитет «взрывной». На 1 июля 2012 г. на Земле проживало уже 7 млрд человек. Если темпы прироста населения не изменятся, то к 2040 г. число жителей нашей планеты достигнет 8,8 млрд человек и превысит 9 млрд к 2045 г.²²

Таблица 3.3 предлагает интересный взгляд на состав населения Земли.²³

Таблица 3.3. Мир как деревня

Если бы наш мир можно было представить как деревню с населением в 100 человек, то в нем:
• 61 житель будет азиатом (из них 20 китайцев и 17 индийцев), 14 жителей будут африканцами, 11 — европейцами, 8 — латино- или южноамериканцами, 5 — североамериканцами и только один будет родом из Австралии или Океании
• По меньшей мере 18 жителей не будут уметь читать или писать, но 33 жителя будут иметь мобильные телефоны, а 16 — доступ в Интернет
• 27 жителей будут моложе 15 лет, а 7 — старше 64. Число мужчин и женщин будет равным
• В деревне будет 18 автомобилей
• 63 человека будут проживать в ненадлежащих санитарных условиях
• 33 жителя будут христианами, 20 — мусульманами, 13 — последователями индуизма, 6 — буддистами, 14 не будут принадлежать ни к какой вере, а 14 будут принадлежать к прочим религиозным течениям
• 30 человек окажутся безработными или занятыми лишь частично, а из 70 постоянно работающих 28 будут заняты в сельском хозяйстве, 14 — в промышленности, а остальные 28 — в сфере услуг
• 53 человека будут жить менее чем на \$2 в день. Один житель деревни будет болен СПИДом, 26 будут курить, а 14 — иметь избыточный вес.
• К концу года один житель деревни умрет, а на свет появится два новых, так что население вырастет до 101 человека

Источник: David J. Smith and Shelagh Armstrong, *If the World Were a Village: A Book about the World's People*, 2nd ed. (Tonawanda, NY: Kids Can Press, 2002)

Наиболее высокие темпы роста населения наблюдаются в странах и сообществах, которые никак не могут себе этого позволить. На самые неразвитые регионы нашей планеты в настоящее время приходится 84% всего населения, причем численность их жителей ежегодно возрастает на 1–2%, в то время как численность жителей развитых стран увеличивается всего на 0,3% в год.²⁴ В результате использования достижений современной медицины уровень смертности населения развивающихся стран постоянно снижается, однако рождаемость остается довольно стабильной.

Рост численности населения не означает роста рынков, если только эти рынки не обладают достаточной покупательной способностью. Улучшение медицинского обслуживания и образования детей может повысить уровень жизни, но в большинстве развивающихся стран достигнуть этих целей практически невозможно. Тем не менее компании, тщательно анализирующие такие рынки, могут найти на них привлекательные возможности. Иногда уроки, извлекаемые фирмами на рынках развивающихся стран, оказываются полезными и при работе на рынках передовых экономик мира. (См. вставку «Памятка маркетолога: как найти золото в основании пирамиды».)²⁵

Возрастная структура. Население различных стран мира значительно различается по возрастной структуре. На одном полюсе — Мексика, страна с очень молодым и быстро растущим населением, на другом — Италия, основное население которой — жители старшего возраста. Если на первом полюсе наиболее популярными товарами являются молоко, пеленки, школьные принадлежности и игрушки, то на втором потребляется во много раз больше товаров для пожилых людей.

Однако нельзя забывать о том, что в настоящее время имеет место глобальная тенденция к старению населения. В 1950 г. в мире проживал всего 131 млн человек старше 65 лет, в 1995 г. их число перевалило за 371 млн. К 2050 г. каждый десятый житель Земли будет старше 65 лет. В США «бэби-бумеры» — люди, родившиеся в 1946–1964 гг., — составляют группу численностью 36 млн человек, или 12% от общего населения страны. К 2011 г. численность людей 65 лет и старше будет расти быстрее, чем численность населения в целом в каждом из 50 штатов.²⁶

Маркетологи обычно подразделяют население любой страны на шесть возрастных групп: дети дошкольного возраста, дети, которые ходят в школу, подростки, молодые люди (25–40 лет), люди среднего возраста (40–65 лет) и пожилые (старше 65 лет). Некоторые маркетологи сосредоточивают особое внимание на *когортах* — группах людей, рожденных в одни и те же периоды времени. Основные события, переживаемые ими в период взросления (от 17 до 24 лет), могут оказывать влияние на их ценности, предпочтения и покупательские привычки на протяжении всей жизни.

Этнические и другие рынки. Различия между странами проявляются и в расовом, и в этническом составе населения. Одним из полюсов является Страна восходящего солнца, население которой состоит в основном из этнических японцев. Противоположность Японии — США, 12% населения которых родились в других странах.

Как показала перепись населения США 2010 г., население страны на 72% состоит из представителей белой расы, 13% приходится на афроамериканцев, 11% — на латиноамериканцев и 0,9% — на американских индейцев и представителей коренных народностей Аляски. Более половины прироста населения США в 2000–2010 гг. обеспечили латиноамериканцы, численность которых выросла на 43% с 35,3 млн до 50,5 млн, что свидетельствует о крупном сдвиге «этнического центра тяжести» нации. Изменяется и их локализация: перепись 2010 г. показала, что латиноамериканцы все активнее переезжают в такие штаты, как Северная Каролина, где прежде их присутствие было малозаметным, и что они все чаще селятся в пригородах.²⁷ Латиноамериканцы оказывают в США большое влияние на разные рынки потребительских товаров: продуктов питания, одежды, музыкальных записей и автомобилей.

Компании наперебой стремятся улучшить производимые ими товары и усовершенствовать свой маркетинг, пытаясь таким образом охватить эту быстрорастущую и наиболее влиятельную группу потребителей. Исследование, выполненное испаноязычным медиагигантом *Univision*, показало, что 70% испаноговорящих зрителей с большей вероятностью покупают товар, если он рекламируется на испанском. Компания *Fisher-Price*, понимая, что многие испаноязычные матери не знали в детстве ее

бренда, отказалась от обращений к их прошлому. Теперь в ее рекламе показывается радость матери и ребенка, вместе играющих игрушками *Fisher-Price*.²⁸ Латиноамериканцы являются не единственным быстрорастущим этническим сегментом населения США.²⁹

Однако маркетологам не следует прибегать к чрезмерным обобщениям — в каждой этниче-

ской группе имеются потребители, значительно различающиеся между собой.³⁰ Многообразие потребителей не ограничивается только их этнической и расовой принадлежностью. В США более 52 млн людей с ограниченными физическими возможностями — это огромный рынок для таких компаний, как *Peapod*, специализирующихся на доставке товаров на дом.



ПАМЯТКА маркетолога

Как найти золото в основании пирамиды

Известный автор книг о проблемах бизнеса С. К. Прахалад уверен, что многие инновации могут возникнуть на развивающихся рынках, таких как китайский и индийский. По его оценкам, в так называемом основании пирамиды находятся 5 млрд человек с частично или полностью неудовлетворенными потребностями. Одно исследование показало, что в мире 4 млрд человек живут менее чем на \$2 в день. Фирмы, работающие на таких рынках, должны учиться работать на них с выгодой для себя.

В клинике «Narayana Hrudayalaya» в индийском городе Бангалоре кардиологическая операция шунтирования стоит в 50 раз дешевле, чем подобная операция в США. Клиника имеет низкие производственные издержки и организует операционный процесс по принципу «сборочной линии», благодаря чему каждый врач специализируется на выполнении конкретных действий. Такой подход успешно работает — смертность в клинике вдвое ниже, чем в американских больницах. Клиника также бесплатно оперирует сотни детей и оказывает помощь 2,5 млн малоимущим индийцам, страдающим серьезными заболеваниями, за символическую плату 11 центов в месяц.

Подобным образом Aravind Eye Care System, созданная в 1976 г. в Индии, провела 4 млн операций, используя подход, напоминающий высокопроизводительный «сборочный» метод работы ресторанов McDonald's. Aravind также разработала новый тип искусственного хрусталика для глаза, который производится ее дочерней фирмой Aurolab и стоит в десятки раз дешевле импортируемых зарубежных аналогов. SalaUno, коммерческая клиника, базирующаяся в Сан-Франциско, воспроизвела модель Aravind в Мексике и теперь уже в течение года проводит ежемесячно по 133 операции по удалению катаракты, причем бесплатно для тех, кто не может позволить себе лечиться за деньги.

Перенос инноваций с развивающихся рынков на развитые представляет собой феномен, который профессор Дартмутского колледжа Виджай Говиндраян называет обратной инновацией. Он видит благоприятную возможность в сосредоточении внимания на потребностях и ограничениях развивающегося рынка для

создания недорогого продукта, который может иметь там успех и позднее быть выведен в качестве более дешевой альтернативы на развитые рынки. Он также видит выгоды от обратной инновации для государственной политики, которая может трансформировать отрасли посредством успешного создания недорогих методов транспортировки товаров, источников возобновляемой энергии, систем очистки воды, системы микрофинансирования, доступного здравоохранения и недорогого жилья.

Еще один пример успешной обратной инновации дает *Nestle*, которая перепозиционировала свой бренд низкокалорийной лапши «Maggi», популярной в сельских районах Пакистана и Индии, в качестве недорогого и полезного для здоровья продукта в таких странах, как Австралия и Новая Зеландия. Американская *Harman International*, известная своими высококачественными аудиосистемами, разработанными немецкими инженерами, нашла намного более простой и дешевый метод создания технической продукции для Китая, Индии и других развивающихся рынков и теперь применяет этот метод в своих проектных бюро на Западе. Благодаря этому она может продавать разную свою продукцию по разным ценам — от низких до очень высоких. В настоящее время Harman занимается созданием информационно-развлекательных систем для мотоциклов — популярных средств передвижения не только в развивающихся странах, но и во всем мире.

Источники: С. К. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2010); Bill Breen, «C. K. Prahalad: Pyramid Schemer», *Fast Company*, March 2007, p. 79; Reena Jane, «Inspiration from Emerging Economies», *BusinessWeek*, March 23, 2009, pp. 38–41; Vijay Govindarajan and Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere* (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2012); Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan, and Chris Trimble, «How GE Is Disrupting Itself», *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 56–65; Vijay Govindarajan, «A Reverse-Innovation Playbook», *Harvard Business Review*, April 2012, pp. 120–23; Felicity Carus, «Reverse Innovation Brings Social Solutions to Developed Countries», *The Guardian*, August 29, 2012; Constantinos C. Markides, «How Disruptive Will Innovations from Emerging Markets Be?», *MIT Sloan Management Review*, 54 (Fall 2012), pp. 23–25.

Американские индийцы

В последнее десятилетие численность этнических индийцев в США стремительно росла, и, по данным переписи 2010 г., теперь эта группа среди выходцев из Азии занимает второе место по численности после китайцев. Состоятельные, хорошо образованные и ориентированные на потребление многих товаров и услуг, этнические индийцы представляют коммерческий интерес для многих компаний. *Nationwide Insurance* заказала печатную и телевизионную рекламу для них и для других выходцев из Южной Азии для распространения в Нью-Йорке, Сан-Франциско и в Кремниевой Долине. *Cadillac* стал печатать свою рекламу в газетах и показывать на местном ТВ в Чикаго и Нью-Йорке, после того как заметил значительное увеличение числа индийцев и выходцев из Южной Азии в своих демонстрационных салонах. *Zee TV* стал первым спутниковым каналом, вещающим на хинди, и является ведущей телесетью, обслуживающей зрительскую аудиторию, говорящую на этом языке.

Уровень образования. По уровню образования любое общество можно разделить на пять групп: неграмотные, люди с неполным средним образованием, со средним образованием, со средним техническим и с высшим образованием. Более двух третей из 793 млн неграмотных взрослых людей проживают в восьми странах (Индия, Китай, Бангладеш, Пакистан, Нигерия, Эфиопия, Индонезия и Египет); две трети от общего числа неграмотных людей в мире составляют женщины; крайне низким уровнем грамотности отличаются три региона: государства арабского Ближнего Востока, Южной и Западной Азии и Северной Африки, где неграмотными остаются треть мужчин и половина женщин (по оценкам 2005 г.).³¹

В Соединенных Штатах весьма высока доля людей, окончивших колледж.³²

На март 2011 г. более 30% взрослых американцев имели минимум степень бакалавра, а 10,9% — более высокие степени. Десятью годами ранее эти показатели составляли соответственно 26,2% и 8,7%. В 2009 г. половина всех молодых людей в возрасте 18–19 лет училась в колледжах, но далеко не все студенты колледжей так молоды. Около 16% достигли возраста 35 лет, и эта возрастная группа составляет 37% студентов, посещающих только выбранные ими курсы лекций. Такое большое число образованных людей в США во многом определяет высокий спрос на книги, журналы и услуги туристических компаний, а также предложение квалифицированной рабочей силы.

Структура домашнего хозяйства. «Традиционная» семья состоит из мужа, жены (иногда их родителей) и детей до 18 лет. Однако в 2010 г. лишь 20% домохозяйств в США соответствовало этому определению. Интересно, что десятью годами ранее этот показатель составлял 25%, а в 1950 г. — 78%. Супружеские пары впервые теперь составляют менее половины всех домохозяйств США (48%), намного меньше, чем в 1950 г., когда их доля достигала 78%. Медианный возраст вступления в первый брак никогда еще не был столь высоким: 26,5 лет для невест и 28,7 лет для женихов.³³

Американская семья все чаще принимает менее традиционные формы. Все больше людей разводятся, живут порознь, не вступают в брак вовсе или вступают в более позднем возрасте. Прочие домохозяйства образуют холостые одиночки (27%); семьи только с одним родителем (8%); бездетные семейные пары и пары, дети которых живут отдельно (32%); люди, проживающие исключительно с неродственниками (5%), и прочие типы семей (8%).

Наибольшее изменение минувшего десятилетия связано с резким ростом — до 18% — доли домохозяйств, возглавляемых женщинами, не имеющими мужей. Число нетрадиционных домохозяйств растет быстрее, чем число традиционных. По оценкам ученых и практиков маркетинга, доля геев и лесбиянок в общем населении США составляет от 4% до 8%, причем в городах она оказывается выше.³⁴

Каждый тип домохозяйств имеет свой набор потребностей и свои покупательские привычки. Например, представителям ОРОР-группы (одиночки, живущие раздельно, овдовевшие и разведенные) требуются небольшие квартиры, недорогие и малогабаритные предметы мебели, бытовая техника, а также продукты питания в небольших упаковках. Многие нетрадиционные домохозяйства считают, что реклама обходит их своим вниманием, и в этом заключаются благоприятные возможности для рекламодателей.³⁵

Даже так называемые традиционные домохозяйства становятся не такими, как прежде. Мужчины-«бумеры» женятся позднее, чем их отцы или деды. Они покупают больше товаров и больше участвуют в воспитании детей. *Bugaboo* производит оригинальные складные детские стулья на колесиках, которые очень нравятся

современным родителям. Самые популярные из этих стульев имеют уникальный дизайн и регулируемую подвеску. *Dyson*, производитель высококачественных пылесосов, обращается к молодым отцам семейства посредством использования в своей продукции революционных технологий. До того как *Dyson* появился на рынке США, он даже не рассматривал мужчин в качестве потенциальных покупателей пылесосов. Теперь же мужчины составляют 40% от числа покупателей продукции *Dyson*.³⁶

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА

Одна из важнейших характеристик рынка — покупательная способность населения. Общий уровень платежеспособного спроса зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Как наглядно показал недавний спад в мировой экономике, колебания покупательной способности могут оказывать сильное воздействие на деятельность компаний, в частности тех, которые ориентированы на состоятельных и чувствительных к цене покупателей. Маркетологи должны также хорошо понимать психологию потребителей и владеть информацией об уровнях доходов разных групп населения, о размерах их сбережений и взятых кредитов.

Психология потребителей. Что отражают новые модели расходования средств, возникшие в период рецессии 2008–2009 гг.: краткосрочные корректировки покупательского поведения или долгосрочные изменения?³⁷ Средний класс — основной костяк покупательской базы многих компаний — испытал на себе заметное снижение зарплат и дохода в целом. Одни эксперты уверены, что рецессия действительно поколебала веру потребителей в экономику и изменила их личную финансовую ситуацию. «Бессмысленные» траты теперь практически не делаются; готовность сравнивать магазины, торговаться и использовать скидки стала нормой.³⁸

По-видимому, потребители действительно думают именно так. В ходе одного обследования две трети опрошенных заявили, что вызванные рецессией экономические изменения будут продолжаться и далее; почти одна треть признались, что теперь они будут тратить денег меньше, чем до начала рецессии. Другие же эксперты считают, что более строгое расходование семейного

бюджета отражает лишь спад в экономике, а не фундаментальное изменение поведения. Поэтому устремления потребителей останутся теми же самыми, а их расходы восстановятся после улучшения экономической ситуации.³⁹

Выявление наиболее вероятного долгосрочного сценария — особенно для группы людей в возрасте 18–34 лет — помогло бы маркетологам лучше тратить свои деньги. Руководители *Sainsbury*, одной из крупнейших сетей супермаркетов в Великобритании, пришли к выводу, что рецессия усилила у британских потребителей стремление избежать рисков, заставила их делать больше сбережений, погашать старые долги вместо того, чтобы делать новые, и обращать больше внимания на цены покупаемых товаров. Даже состоятельные британцы стали покупать товары из более низких ценовых категорий. Как сказал глава одной торговой сети, «Сейчас никто не может позволить себе не пытаться экономить».⁴⁰

Распределение доходов. В каждой стране мира складывается только ей присущие уровень и пропорции распределения доходов. Известны четыре типа отраслевых структур: *обеспечивающая существование экономика*, например, Папуа — Новая Гвинея (возможности для торговли ограничены); *страна, экспортирующая природные ресурсы*, например, Демократическая Республика Конго (медь) или Саудовская Аравия (нефть), где имеется привлекательный рынок горнодобывающего оборудования, оборудования по хранению материалов, грузовых автомобилей, предметов роскоши; *страна с развивающейся промышленностью* (Индия, Египет, Филиппины), где с развитием промышленности возникает прослойка относительно богатых людей и небольшой, но растущий средний класс, представители которого предъявляют спрос на совершенно новые товары; *индустриальная экономика*, страны с привлекательным рынком сбыта всех типов товаров.

В маркетинге в соответствии с устойчивыми пропорциями распределения доходов обычно выделяют пять типов стран: 1) очень низкие доходы; 2) преимущественно низкие доходы; 3) очень низкие и очень высокие доходы; 4) низкие, средние и высокие доходы; 5) преимущественно средние доходы. Представим себе рынок сбыта автомобилей «Lamborghini», цены которых превышают \$150 тыс. В странах

первого и второго типов рынок таких машин практически отсутствует. С другой стороны, эта марка пользуется огромной популярностью в Португалии (тип 3). Эта страна — одна из беднейших в Западной Европе, но в ней проживает достаточное количество богатых семей, которые могут позволить себе столь дорогое средство передвижения.⁴¹

Сбережения, займы и доступность кредита.

Абсолютные расходы потребителей зависят от размеров сбережений, задолженности и возможностей получения кредита. Для потребителей США характерна относительно высокая доля задолженности, что ограничивает будущие расходы на жилье и прочие дорогостоящие товары. Когда в период рецессии кредиты стали труднодоступны, особенно для небогатых заемщиков, объем потребительского кредитования упал впервые за последние двадцать лет. Финансовый кризис, приведший к этому спаду, был вызван чрезмерно либеральной кредитной политикой, позволявшей потребителям обзаводиться домами и другими дорогими товарами, которые в действительности они не могли себе позволить. Продавцы стремились заключить как можно больше сделок, банки хотели заработать максимально возможный процентный доход по кредитам, и в результате начался глубокий финансовый кризис.

В последнее время все большее значение приобретает экономический аспект, касающийся миграции производителей и поставщиков услуг в другие страны. Находясь в Индии, *Infosys* предоставляет аутсорсинговые услуги таким фирмам, как *Cisco*, *Nordstrom*, *Microsoft* и др. Почти 25 тыс. работников, которых ежегодно нанимает эта быстрорастущая компания, оцениваемая в \$4 млрд, проходят необходимую подготовку в учебном центре *Infosys*, расположенном недалеко от Бангалора.⁴²

СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ СРЕДА

Из нашей социокультурной среды мы усваиваем, почти бессознательно, те воззрения, которые определяют наше отношение к себе, другим людям, организациям, обществу, природе и нашему миру в целом.

- **Мнение о самих себе.** Люди отличаются друг от друга по степени концентрации на удовлетворении собственных жела-

ний. Например, «любители удовольствий» ищут развлечений и перемен. Другие же, напротив, демонстрируют более консервативное поведение и стремятся к «самореализации». Сравнительные данные о способах времяпрепровождения представлены в табл. 3.4.

- **Мнения о других.** Нас волнует преступность и другие социальные проблемы. Мы хотели бы жить в более гуманном обществе. В то же время многие люди ищут себе подобных и избегают контактов с незнакомцами, им хватает серьезных и длительных отношений с друзьями и близкими. Все это является предзнаменованием роста спроса на социальные товары и услуги, стимулирующие прямые связи между индивидами, — клубы здоровья, круизы и религиозную деятельность, а также признаком роста рынка «социальных суррогатов», позволяющих одиноким людям отвлечься от своих проблем, — телевидения, домашних видеоигр, компьютеров.
- **Отношения между людьми и организациями.** Недавняя волна сокращений рабочих мест в компаниях США и череда корпоративных скандалов привели к снижению лояльности людей ко многим организациям. Компании должны найти новые способы завоевания доверия покупателей и работников. Им необходимо пересмотреть некоторые аспекты деятельности, чтобы завоевать репутацию добропорядочной организации, проанализировать рекламные обращения, чтобы удостовериться в их честности.
- **Взгляды на общество.** Некоторые индивиды стремятся защитить общество, в котором живут («охранители»). Другие пытаются управлять им («деятели»). Третьи хотят взять от жизни все («потребители»). Четвертые стремятся изменить его в соответствии со своими взглядами («реформаторы»). Пятые ищут в жизни что-то большее («искатели»). А шестые хотели бы убежать, скрыться от мира («эскаписты»).⁴³ Отношение людей к обществу зачастую проявляется в структуре потребления. «Деятели», как правило, хорошо одеваются, отдают предпочтение изысканным блюдам,

не испытывают недостатка в деньгах. «Реформаторы» ведут более скромный образ жизни, водят малолитражные автомобили, носят простую одежду и т. д. «Эскаписты» и «искатели» составляют основную часть завсегдатаев кинотеатров и концертных залов.

- **Отношение к природе.** С исторической точки зрения человек всегда пытался, используя технологии, подчинить себе внешнюю среду. В последнее время, однако, люди все острее чувствуют хрупкость окружающего мира, они осознают, что природные ресурсы не безграничны, и понимают, что своими действиями могут нанести вред природе. Данная тенденция находит выражение в повышении интереса к туризму, особенно пешему, походам на лодках, рыбной ловле, а значит, возрастает спрос на обувь для туристов, палатки и прочие принадлежности для любителей отдыха на природе.
- **Отношение к мирозданию.** Каждый человек имеет определенные убеждения относительно происхождения мира и своего места в нем. Большинство американцев яв-

ляются монотеистами, хотя их религиозные убеждения и приверженность к обрядам с течением времени неуклонно ослабевают. Отдельные евангелические движения стремятся вернуть людей в лоно организованной церкви. Некоторые религиозные течения исчезли, а на их место пришли религии Востока, мистицизм, оккультизм, движение за расширение человеческого потенциала.

К другим интересующим маркетологов характеристикам культурной среды относятся устойчивость базовых культурных ценностей и распространение различных субкультур.

Устойчивость базовых культурных ценностей. В рамках каждого конкретного общества люди исповедуют множество базовых убеждений и ценностей, которые обладают на редкость устойчивым, постоянным характером. Так, многие американцы до сих пор твердо уверены в необходимости ежедневного труда, вступления в брак, пожертвований на благотворительность. Эти убеждения передаются от родителей к детям и подкрепляются социальными институтами — школой, церковью, коммерческими организациями, усилиями правительства.

Таблица 3.4. Наиболее популярные способы проведения досуга в США

	1995 г. (по телефону), %		2013 г. (онлайн), %
Чтение	28	Просмотр телепередач	42
Просмотр телепередач	25	Чтение	37
Проведение времени с семьей/ детьми	12	Проведение времени с семьей/ детьми	18
Рыбалка	10	Просмотр видео/посещение кинотеатров	11
Работа в саду	9	Физические упражнения/ Аэробика	10
Занятия игровыми видами спорта	9	Отдых с использованием ПК	10
Посещение кинотеатров	8	Пешие прогулки/ бег	8
Пешие прогулки	8	Работа в саду	7
Развлечения	7	Посещение концертов/ Музицирование	7
Гольф	6	Хобби, связанные с активным образом жизни	5

Источники: Harris Poll, «Favorite Leisure Activities» (via online), <http://www.harrisinteractive.com/NewsRoom/HarrisPolls/tabid/447/mid/1508/articleId/1345/ctl/ReadCustom%20Default/Default.aspx>, Table 4, accessed July 2014; and Harris Poll, «Favorite Leisure-Time Activities» (Spontaneous, Unaided Responses, via phone), <http://www.harrisinteractive.com/vault/Harris-Interactive-Poll-Research-Time-and-Leisure-2008-12.pdf>, Table 1, accessed July 2014.

Более подвержены изменениям *вторичные убеждения* и ценности людей. Вера в институт брака первична, а вот уверенность в необходимости раннего вступления в юридически оформленные семейные отношения вторична.

Маркетологи имеют возможность воздействовать на вторичные убеждения, но шансы добиться трансформации базовых ценностей практически равны нулю. Например, некоммерческая организация «Матери против пьяных водителей» в США не пытается ограничить свободу употребления алкогольных напитков, а лишь требует снизить порог допустимого содержания алкоголя в крови и ограничить время продажи спиртных напитков.

Хотя базовые ценности отличаются особой устойчивостью, изменения в культурной среде все-таки происходят. В 1960-х гг. хиппи, The Beatles, Элвис Пресли и другие культурные феномены оказали большое влияние на прически, одежду, сексуальные нормы и цели жизни многих, если не всех, молодых людей. У современной молодежи свои герои и кумиры — рэпер Джей-Зи, певица Леди Гага и скейтбордист и сноубордист Шаун Уайт.

Субкультуры. В любом обществе существуют **субкультуры**, т. е. объединяемые общими ценностями, общим жизненным опытом устойчивые группы людей. Представители субкультур обладают одинаковыми предпочтениями, взглядами на мир и отличаются единым стилем поведения. Работая с определенной группой людей, маркетологи порой получают неожиданные выгоды. Например, подростки пользуются у них особой любовью, потому что именно они определяют, какая музыка, мода, развлечения, идеи и подходы будут популярны в обществе. Компаниям-производителям известно, что, если им удастся еще в подростковом возрасте привлечь внимание человека к некой торговой марке, вполне вероятно, что индивид на протяжении многих лет будет оставаться лояльным поставщику.

Представители компании *Frito-Lay*, в которой на долю от реализации товаров, ориентированных на подростков, приходится 15% доходов, утверждают, что недавно наблюдался всплеск популярности чипсов среди взрослых. Директор фирмы по маркетингу заявил: «Это потому, что мы привлекли их, когда они были подростками».⁴⁴

ПРИРОДНАЯ СРЕДА

Мы уже отмечали, что ухудшение состояния окружающей среды — одна из важнейших современных проблем. В Западной Европе партии «зеленых» идут на решительные меры с целью привлечения внимания общественности к проблеме промышленных отходов. В Соединенных Штатах правила охраны окружающей среды закреплены соответствующими нормативными актами, контроль исполнения которых в политической и социальной средах осуществляют организации, подобные *Sierra Club* и *Friends of the Earth*.

Движение за охрану окружающей среды инициировало принятие целого пакета законов, которые отрицательно сказались на развитии некоторых отраслей промышленности. Металлургические компании и фирмы из сферы коммунальных услуг вложили миллиарды долларов в строительство очистных сооружений и переход на более экологичные виды топлива. Производители автомобилей вынуждены были начать установку дорогостоящих катализаторов выхлопных газов, поставщики моющих средств разрабатывают безопасные в экологическом отношении товары. Широкие возможности открываются перед теми компаниями и маркетологами, которым удастся найти новые решения старой проблемы — сделать стремление к процветанию безопасным для окружающей среды. Рассмотрим следующие решения, обусловленные заботой о чистоте воздуха.⁴⁵

- Около четверти выбросов двуокиси углерода, составляющей 80% всех парниковых газов, обеспечивают тепловые электростанции. Базирующаяся в Дублине фирма *Airtricity* управляет ветроэлектростанциями, расположенными в США и Великобритании. Эти электростанции дают более дешевую электроэнергию и не загрязняют атмосферу.
- Транспорт является вторым главным источником глобального потепления, обеспечивающим пятую часть от всех выбросов в атмосферу двуокиси углерода. Канадская фирма *Westport Innovations* разработала конверсионную технологию — непосредственного впрыска топлива под высоким давлением, — позволяющую использовать в дизельных двигателях более экологичный сжиженный природный газ, что обеспечи-

вает сокращение эмиссии парниковых газов на четверть.

- Из-за использования для приготовления пищи обыкновенных печей во многих сельских районах Юго-Восточной Азии наблюдается ухудшение качества воздуха. Человек, готовящий пищу на дровяной печи или керогазе, вдыхает за день такое же количество вредных веществ, как и при выкуривании двух пачек сигарет. *Sun Ovens International* из Иллинойса изготавливает малогабаритные солнечные печи, в которых солнечные лучи с помощью зеркал направляются на нагревательный элемент. Такие печи, используемые теперь уже в 130 странах, позволяют экономить деньги и сокращать выбросы парниковых газов.

Все больше фирм осознает необходимость интегрировать вопросы экологии в свои стратегические планы. К числу важных тенденций в природной среде, которые необходимо учитывать маркетологам, относятся сокращение сырьевых ресурсов, особенно пресной воды; повышение стоимости энергии; рост объемов вредных выбросов в атмосферу и изменение роли государства.⁴⁶ (См. также вставку «Маркетинг изнутри: революция “зеленого маркетинга”».)

- Все природные ресурсы делятся на неисчерпаемые, ограниченные возобновляемые и ограниченные невозобновляемые. Серьезная проблема возникает в связи с истощением *ограниченных невозобновляемых ресурсов* — нефти, угля, платины, серебра, цинка и др. Фирмы, использующие их в производстве, сталкиваются со значительным ростом цен на сырье. А переложить такого рода издержки на потребителя нелегко, так что у научно-исследовательских компаний есть прекрасная возможность предложить рынку новые ресурсосберегающие технологии.
- Серьезные проблемы в мировой экономике связаны с одним из наиболее ценных ограниченных невозобновляемых ресурсов — нефтью. Так как цены на нефть растут, то это стимулирует активный поиск альтернативных источников энергии, в том числе солнечной, ядерной, энергии ветра и т. п.
- Некоторые виды производства неизбежно наносят вред природе, в результате чего

формируется огромный рынок экологически безопасных предложений — газоочистителей, центров переработки и уничтожения отходов, систем рекультивации земель. Начинается также поиск альтернативных, не вызывающих загрязнения окружающей среды способов производства и упаковки.

- Многие беднейшие страны мало противодействуют загрязнению окружающей среды из-за недостатка средств или политической воли. Поэтому в интересах более богатых стран помогать им контролировать выбросы в воду и воздух вредных веществ. Однако сейчас даже богатые страны не имеют для этого достаточных средств.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА

Суть рыночного капитализма состоит в том, чтобы отрасли промышленности развивались динамично, а «созидательные разрушения» воспринимались как цена прогресса. Появление транзисторов привело к отказу от производства вакуумных ламп, появление автомобилей нанесло ущерб железным дорогам, телевидения — газетам, а Интернета — всем печатным и вещательным СМИ. Когда старые отрасли борются с новыми технологиями или игнорируют их, они быстро приходят в упадок. *Tower Records* получила множество предупреждений о том, что ее система розничной торговли музыкальными записями серьезно пострадает в связи с появлением возможности скачивать музыку в Интернете. Но неспособность этой фирмы адекватно отреагировать на произошедшие изменения привела к ее полной ликвидации.

В некоторых случаях долгосрочные последствия инноваций практически непредсказуемы. Мобильные телефоны, видеоигры и Интернет позволяют людям постоянно поддерживать связь друг с другом и с текущими событиями, но при этом ослабляют внимание к традиционным медиа и личным контактам, так как люди все чаще слушают музыку и смотрят фильмы с помощью мобильных телефонов.

Фирмы должны внимательно отслеживать технологические тенденции: темпы изменений, возможности для инноваций, увеличение бюджетов исследований и разработок, ужесточение контроля развития технологий со стороны государства.



Маркетинг изнутри

Революция «зеленого маркетинга»

Потребители и компании изменяют свое отношение к проблеме защиты окружающей среды, как это иллюстрируют следующие примеры.

Позиция потребителей

- **WPP Green Brands Study** проводит опросы 9000 человек в восьми странах и оценивает 370 брендов. В 2011 г. она обнаружила, что интерес потребителей к «зеленым» товарам стал распространяться на такие отрасли, как автомобилестроение, электроэнергетика и высокие технологии, а не только на средства личной гигиены, продукты питания и товары бытовой химии. Почти 60% потребителей заявили, что они хотят покупать товары у экологически ответственных компаний. В развитых странах, например в США и Великобритании, 20% респондентов были готовы платить на 10% больше за экологически чистые продукты. В развивающихся странах «зеленые» продукты ценятся еще выше: 95% китайских потребителей заявили, что они готовы покупать такие продукты по более высокой цене.
- **Greendex.** Разработанный совместными усилиями National Geographic и экологами из GlobeScan, Greendex представляет собой индекс, отражающий фактическое поведение и стиль жизни потребителей в 17 странах. Он определяет экологически дружелюбное поведение потребителей в терминах способов использования транспортных средств, домашнего потребления энергии, расходования природных ресурсов, потребления пищи и использования предметов повседневного обихода, а также того, насколько потребители минимизируют свое воздействие на природную среду. Исследование 2012 г. показало, что потребители, получившие наивысшие оценки по этому индексу, проживают в развивающихся странах: Индии, Китае и Бразилии (в порядке убывания значения индекса). В развитых странах значения индекса были меньше, в частности, потребители из США оказались на последнем месте, чуть выше их в рейтинге — канадцы, японцы и французы.
- **Gallup.** По данным Gallup, американские потребители больше всего озабочены загрязнением источников питьевой воды, рек, озер и водохранилищ и гораздо меньше — проблемой глобального потепления. В целом опрос 2012 г. показал снижение всех рейтингов по сравнению

с их пиковыми значениями в 2000 г., так как все больше взрослых американцев считают, что экология в США улучшается.

- **GfK Roper.** В 2012 г. исследование GfK Roper Green Gauge Study показало, что ключевые аспекты «зеленой» культуры — от натуральных продуктов питания до утилизации отходов — находятся в фокусе внимания общества. Потребители в США все чаще используют цифровые устройства для того, чтобы больше узнать о состоянии природной среды и поделиться своими переживаниями по поводу состояния экологии. Однако в период медленного восстановления экономики дополнительные затраты на проявление своего дружелюбного отношения к природе становятся не по карману многим потребителям.

Хотя некоторые маркетологи полагают, что молодые люди сильнее озабочены вопросами экологии, чем более старшие по возрасту потребители, многие исследования показывают, что потребители среднего и пожилого возраста подходят к вопросам экологической ответственности более серьезно.

Позиция компаний

В прошлом программы «зеленого маркетинга», инициируемые компаниями применительно к конкретным продуктам, не всегда оказывались полностью успешными. Для этого могло иметься несколько причин. Потребители могли подумать, что продукт имеет низкое качество, поскольку является «зеленым», или что он называется «зеленым» просто для привлечения к нему внимания. Те же «зеленые» продукты, которые имели успех, убеждали потребителей в том, что они действуют в своих собственных интересах и в долгосрочных интересах общества. Наглядными примерами могут служить органические продукты питания, которые рассматривались как более здоровые, вкусные и безопасные, а также энергосберегающие бытовые приборы, которые воспринимались как экономящие семейный бюджет.

Хотя существует множество продуктов, подчеркивавших свою натуральность в течение многих лет, в частности таких производителей, как *Tom's of Maine*, *Burt's Bees*, *Stonyfield Farm* и *Seventh Generation*, предложение товаров, обеспечивающих экологические выгоды, становится теперь все более распространенным. Успех товаров бытовой химии, выведенных на рынок в январе 2008 г. фирмой *Clorox Green Works*, отчасти был обусловлен тем, что они удовлетворяли желаниям целевого рынка



принести пользу экологии и продавались по сравнительно низкой цене.

Рецессия затруднила продвижение некоторых недавно выведенных на рынок зеленых продуктов, однако товары *Green Works* и сходные товары, производимые *Arm & Hammer*, *Windex*, *Palmolive* и *Hefty*, не испытали падения продаж. Многие потребители стали скептически относиться к тем заявлениям об экологичности продуктов, которые трудно проверить. Одна из проблем с использованием «зеленого маркетинга» состоит в том, что потребителям бывает сложно понять экологические выгоды от «зеленых» продуктов и поэтому они начинают обвинять производителей в том, что их продукты не приносят обещанной пользы экологии.

Имеется несколько рекомендаций экспертов, помогающих избежать «близорукого зеленого маркетинга» за счет сосредоточения внимания на позиционировании ценности для потребителя, улучшения информированности потребителей и повышения доверия к заявлениям о достоинствах товаров. В непростых экономических условиях «справедливое» рыночное предложение (в смысле цены и ценности) и демонстрация полезности и доступности зеленых продуктов имеют важнейшее значение.

Источники: Jacquelyn A. Ottman, Edwin R. Stafford, and Cathy L. Hartman, «Avoiding Green Marketing Myopia», *Environment* (June 2006), pp. 22–36; Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom, «Choosing the Right Green Marketing Strategy», *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004), pp. 79–84; Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2nd ed. (New York: Book-Surge Publishing, 2004); Jacquelyn Ottman, *The New Rules of Green Marketing* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2012); Mark Dolliver, «Deflating a Myth», *Brandweek*, May 12, 2008, pp. 30–31; Jeffrey M. Jones, «Worry about U.S. Water, Air Pollution at Historic Lows», www.gallup.com, April 13, 2012; «The 2011 Green Brands Survey», www.cohenwolfe.com, June 8, 2011; «Greendex 2012: Consumer Choice and the Environment — A Worldwide Tracking Survey», www.nationalgeographic.com, July 2012; «Green Gets Real», www.gfkamerica.com, accessed November 12, 2012; Stephanie Clifford and Andrew Martin, «As Consumers Cut Spending, 'Green' Products Lose Allure», *New York Times*, April 21, 2011; Tiffany Hsu, «Skepticism Grows over Products Touted as Eco-Friendly», *Los Angeles Times*, May 21, 2011.

Ускорение темпов изменений. Новых идей становится все больше, а времени между рождением идеи и появлением готового товара на прилавке — все меньше. Впрочем, то же можно сказать и об интервале времени между выводом товара на рынок и пиком производства. *Apple* сумел за семь лет продать по всему миру 220 млн своих устройств iPod.⁴⁷ На многих рынках новых технологических прорывов можно ждать в любой момент.

Безграничные возможности для инноваций. В наши дни ученые работают над новыми технологиями, которые могут произвести революцию в продуктах и процессах производства. Наиболее захватывающие разработки ведутся в области биотехнологии, компьютерных технологий, микроэлектроники, телекоммуникаций, робототехники и новых материалов. Ученые-медики надеются использовать стволовые клетки для выращивания человеческих органов, а ме-

тоды позитронной эмиссионной томографии и магнитно-резонансной томографии — для кардинального улучшения диагностики. Инженеры создают высокотемпературные печи для безвредного сжигания мусора и миниатюрные установки для очистки питьевой воды для удаленных районов. Специалисты по нейронаукам изучают возможности улавливания сигналов головного мозга методом электроэнцефалографии и построения нейросети с использованием «думающей» ДНК, способной правильно отвечать на вопросы.⁴⁸

Увеличение бюджетов исследований и разработок. США занимают первое место в мире по затратам на исследования и разработки (ИР), в 2012 г. на эти цели ими было потрачено \$436 млрд. Преимущество США в области инноваций обеспечивается усилиями всех секторов: исследованиями получающих государственное финансирование организаций, таких как На-

циональное агентство по исследованию космического пространства (НАСА) и Национальный институт здоровья; ведущих академических институтов, таких как Университет Джона Хопкинса, Университет Мичигана и Университет Висконсина, и корпораций, таких как *Merck*, *Pfizer*, *Intel* и *Microsoft*.

Однако все большая часть этих расходов направляется на те работы, которые связаны с совершенствованием уже открытых технологий. В итоге у научной общественности возрастает озабоченность относительно того, сохранит ли Америка статус ведущей державы в области фундаментальных исследований. Слишком многие компании вкладывают деньги в копирование достижений конкурентов или в незначительные улучшения отдельных характеристик товаров. К тому же другие страны не собираются стоять на месте. Китай, Израиль и Финляндия уже тратят больший процент своего ВВП на ИР, чем США.⁴⁹

Ужесточение государственного контроля технологических перемен. По мере усложнения товаров общество нуждается в обеспечении безопасности их использования. Поэтому создаются специальные государственные учреждения, призванные выявлять и налагать запреты на применение потенциально опасных товаров. Ужесточение законодательства в области безопасности коснулось автомобильной, пищевой, легкой промышленности, производства бытовой техники и строительства. Рассмотрим деятельность Федерального управления по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств (FDA — Food and Drug Administration).⁵⁰

FDA

FDA играет важную роль в охране здоровья граждан, осуществляя контроль за самыми разными товарами.

- FDA защищает здоровье нации, обеспечивая безопасность, эффективность и надежность лекарств, в том числе и для животных, биологических продуктов, медицинских приборов, производимых в стране продуктов питания, косметики и изделий, содержащих радиационные материалы.
- FDA содействует общественному здравоохранению, помогая промышленности — ускорять внедрение инноваций, делающих медицину более эффективной, безопасной и доступной, а населению — получать точную, проверенную специалистами информацию о лекарствах и продуктах питания, необходимых для поддержания и улучшения здоровья. FDA также регулирует производство, маркетинг и дистрибуцию табачных изделий

с целью защиты общественного здоровья и сокращения потребления табака несовершеннолетними.

- Наконец, FDA играет важную роль в укреплении возможностей нации противодействовать терроризму. Для этого FDA работает над обеспечением надежности продовольственного снабжения страны и содействует разработке медицинских продуктов, помогающих справляться с угрозами общественному здоровью, имеющими как естественную, так и искусственную природу.

Уровень полномочий FDA на протяжении многих лет неоднократно менялся, отчасти в результате смены президентских администраций. Он также может быть разным для разных продуктов и отраслей. Недавно Конгресс наделил FDA правом налагать дополнительные ограничения на дистрибуцию, продажу и рекламу новых медикаментов. FDA следит за безопасностью и действенностью любых предлагаемых новых лекарств, но также принимает во внимание дополнительные соображения, такие как сохранение целостности глобальной производственной цепочки, в которой создается это лекарство; проведение постмаркетинговых исследований как обязательное условие получения одобрения; наличие доказательств превосходства над существующими препаратами.

ПОЛИТИКО-ПРАВОВАЯ СФЕРА

Маркетинговые решения принимаются также под влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях. Политическая сфера включает законы, органы государственной власти и влиятельные группы, воздействующие на деятельность организаций и отдельных граждан. Иногда в ней возникают и новые возможности для бизнеса. Так, именно благодаря законодательству об обязательной утилизации отходов в США началось бурное развитие отрасли вторичной переработки. В результате на свет появилось более десятка новых компаний, производящих товары из утилизируемых материалов. С другой стороны, зарубежные государства могут принимать законы или осуществлять действия, ставящие компании в затруднительное положение. Политическая нестабильность в некоторых странах Африки и Ближнего Востока породила высокие риски для нефтяных компаний. Две основные тенденции в данной сфере связаны с ужесточением законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, и ростом числа групп по защите интересов общественности.⁵¹

Законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность. Законодательство

о предпринимательской деятельности выполняет три основные задачи: по защите фирм от нечестной конкуренции, потребителей — от нечестных методов торговцев и интересов общества — от противозаконного поведения участников рынка. Главная цель принимаемых законов — побуждение компаний-производителей к принятию на себя ответственности за социальные издержки, возникающие в связи с использованием их товаров или технологических процессов. Основной вопрос, связанный с законодательством о предпринимательской деятельности, заключается в следующем: когда затраты на регулирование начинают превышать выгоды? Ведь законы не всегда честно используются теми, кто призван их защищать и соблюдать. Каждый новый закон, бесспорно, может быть юридически оправдан, но одновременно с этим существует вероятность того, что он будет иметь непредвиденные последствия в виде ослабления предпринимательской инициативы и замедления экономического роста. С течением времени число регулирующих предпринимательскую деятельность законодательных актов неуклонно возрастает. Европейская комиссия занимается разработкой единого законодательства относительно конкуренции, стандартов качества товаров, ответственности и коммерческих сделок для всех членов ЕС. В США существует масса законов, охватывающих всевозможные аспекты конкурентной борьбы, безопасности товаров и ответственности производителя, честной торговли и правил кредитования, упаковки и маркировки и т. д., но в некоторых странах подобные законы оказываются еще более строгими.⁵²

Парламенты некоторых стран существенно ужесточили законы о защите прав потребителей. В Норвегии, к примеру, запрещены некоторые неуместные или «нечестные», с точки зрения законодателей, способы продвижения товаров — конкурсы, призы и т. п. В Таиланде от местных производителей продуктов питания требуют обязательной продажи дешевых марок товаров, чтобы малообеспеченные потребители тоже смогли что-то выбрать для себя. В Индии перед выпуском на рынок пищевых продуктов, аналогичных уже существующим (еще один вид прохладительных напитков или сорт риса), компании должны получить специальное разрешение. По мере расширения деловой актив-

ности в киберпространстве субъектам рынка придется выработать и новые этические стандарты бизнеса.

Рост числа групп по защите интересов общественности. За последние тридцать лет в США значительно возросло число и влияние групп, цель которых состоит в защите общественных интересов. Многие из них имеют лобби в правительстве и оказывают давление на руководителей предприятий, заставляя их уделять больше внимания правам потребителей, в частности женщин, пожилых граждан, несовершеннолетних. Страховые компании прямо или косвенно влияют на разработку детекторов табачного дыма; научное сообщество воздействует на производителей спреев. Для того чтобы как-то взаимодействовать с этими группами, во многих компаниях учреждаются специальные отделы по правам общественных групп.

Еще одна сила, воздействующая на бизнес, — движение в защиту прав потребителей (**консьюмеризм**) — организованные действия граждан и государственных чиновников, направленные на расширение прав покупателей. Так, в США консьюмеристы выиграли дела за право получать информацию об истинной процентной ставке по банковским ссудам, стоимости стандартной единицы продукции в случае конкуренции двух одинаковых марок, о составе и питательных свойствах продуктов питания, дате изготовления товара.

В свете всеобщей кастомизации в центре внимания по-прежнему остается вопрос защиты частной информации.⁵³ Потребители полагают, что их пытаются обмануть или обворовать; что предоставленные ими сведения о себе будут использованы против них; что кто-то воспользуется их данными в своих интересах; что им будут докучать бесполезными предложениями о сотрудничестве; что пострадают их дети и т. д. Защита частной информации, передаваемой онлайн, в равной мере заботит и потребителей, и законодателей. Современные технологии позволяют фирмам собирать информацию всех типов.⁵⁴

Не заблуждайтесь, ваши персональные данные — все не ваши. Когда вы что-то обновляете на своей странице в Facebook, ставите «like» на веб-сайте, используете кредитную карту, кликаете по рекламе, слушаете музыку в формате MP3 или комментируете видео на YouTube, вы подкармливаете

огромного и стремительно растущего зверя с ненасытным аппетитом, зверя, который всегда хочет заглотить как можно больше ваших персональных данных. Практически каждая порция персональной информации, которую вы передаете онлайн (и многое из того, что вы сообщаете офлайн), будет в конце концов куплена и продана, сегментирована, скомпонована, проанализирована, перекомпонована и снова продана.

Во вставке «Маркетинг изнутри: остерегайтесь Большого Брата» рассказывается о некоторых практиках сбора данных и о той обеспокоенности защитой частной информации, которая возникла с началом широкого использования Интернета.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СПРОСА

Понимание маркетинговой среды и проведение исследований (описанных в гл. 4) может помочь определить рыночные возможности компании. После проведения исследования, прежде чем выбрать свой целевой рынок, менеджмент фирмы должен тщательно взвесить каждую из выявленных возможностей. Необходимо правильно оценить и предсказать размер рынка, потенциал его роста и возможную прибыль. Прогнозы продаж будут использованы финансовым отделом для привлечения оборотных средств или инве-



Маркетинг изнутри

Остерегайтесь Большого Брата

Несмотря на огромный объем цифровых данных, создаваемых индивидами онлайн, почти все они могут быть собраны, куплены и проданы индустрией персональных данных, включающей в себя «рекламодателей, маркетологов, рекламные сети, брокеров данных, создателей веб-сайтов, социальные сети и компании, занимающиеся отслеживанием потребителя» и рассылкой им четко направленной рекламы». Фирмы знают или могут узнать ваши возраст, расу, пол, рост, вес, семейное положение, уровень образования, политические предпочтения, покупательские привычки, хобби, состояние здоровья, финансовые проблемы, планы на отпуск и многое другое.

Мысль о такой невиданной ранее доступности информации частного характера беспокоит потребителей. Исследования показывают, что все больше людей, особенно потребителей пожилого возраста, отказываются раскрывать информацию о себе онлайн. В то же время многие потребители сами соглашаются на более активное вторжение в их частную жизнь. Возможно, это происходит из-за того, что они не понимают, какой информацией о себе они делятся, не видят для себя других вариантов поведения или не думают, что это будет иметь для них последствия. Например, многие не осознают, что в набранном мелким шрифтом договоре с продавцом о покупке нового смартфона может содержаться фактическое разрешение

другим фирмам отслеживать каждое движение потребителя. Одна такая фирма, *Carrier IQ*, получила от каждого покупателя смартфона «EVO 3D HTC» разрешение фиксировать каждый звонок, адреса получателей текстовых сообщений и всех посещаемых веб-сайтов. К сожалению, после того как онлайн-данные будут собраны, они могут оказаться в самых неожиданных руках, что породит распространение спама или приведет к еще более неприятным последствиям.

Потребители все чаще хотят знать, где, когда, как и почему за ними ведется наблюдение онлайн. Еще одна фирма по отслеживанию данных, *Axcion*, имеет базу данных, содержащую сведения о 190 млн американцев и о 126 млн американских домохозяйств. Ее 23 тыс. серверов обрабатывают огромные массивы информации, так как фирма хочет получать как можно более полные сведения о потребителях из офлайн-овых, онлайн-овых и мобильных источников. Ее клиентами были банки *Wells Fargo* и *HSBC*, инвестиционная компания *E*TRADE*, автопроизводители *Toyota* и *Ford* и сеть универмагов *Macy's*.

Может ли процесс составления профилей покупателей на основе персональных данных, собранных онлайн, зайти слишком далеко? Молодые родители — это весьма выгодные покупатели, но так как данные о рождении детей являются общедоступными, то воспользоваться ими одновременно могут очень многие компании. Чтобы превзойти конкурентов, *Target* изучила покупа-

стиций, производственным отделом — для определения мощностей и планируемой производительности, отделом закупок — для приобретения сырья и материалов в соответствии с потребностями, а отделом кадров — для найма необходимой рабочей силы. Если прогноз оказывается далеким от реальности, компания затратит денежные средства на формирование избыточных запасов и производственных мощностей либо, не сумев удовлетворить потребности рынка, упустит прибыль. Для прогнозирования объема продаж необходимо оценить уровень спроса на товары. Менеджеры должны правильно понимать, что означает термин «рыночный спрос». Хотя группе *Performance Materials* компании *DuPont* из-

вестно, что производимый ею материал «Tyvek» имеет долю в 70% на рынке воздушных мембран, оцениваемом в \$100 млн, она видит для себя еще больше возможностей в поставках своих товаров и услуг на рынок строительных материалов США, оцениваемый в \$7 млрд.⁵⁵

ПОКАЗАТЕЛИ РЫНОЧНОГО СПРОСА

На рис. 3.1 схематически представлено 90 различных показателей оценки рыночного спроса, которые в принципе можно определить. Спрос может определяться на шести различных товарных уровнях, пяти территориальных уровнях и трех временных.



тельские истории женщин, у которых недавно родились дети, и обнаружила, что многие из них покупали в больших количествах витаминные добавки в первые три месяца беременности и не имеющие запаха лосьоны — в последующие месяцы. Затем *Target* идентифицировала покупательниц детородного возраста, которые могли бы быть беременны, и стала рассылать им предложения о скидках и купоны сначала на покупку товаров, соответствующих разным стадиям беременности, а позднее — на покупку товаров для новорожденных. Но когда об этом стало известно общественности, многие стали критиковать подобную практику за то, что она позволяла родственникам семьи узнать, что в ней ожидается появление ребенка. Тогда *Target* стала включать в число получателей своих предложений женщин, которые никак не могли быть беременными, и объемы продаж в категории товаров для беременных резко пошли вверх.

Эта история наглядно показывает власть управления базами данных в эпоху Интернета, а также озабоченность, которую она может вызывать у потребителей. Политики и чиновники активно обсуждают возможность введения опции для потребителей «Не отслеживать» онлайн (наподобие опции «Не звонить» для предварительно не согласованных телефонных звонков). Хотя остается неясным, насколько быстро такой закон может быть разработан и принят, все же появление законопроекта об охране онлайн-частной

информации, усиливающего права потребителей, представляется неизбежным. Член Федеральной торговой комиссии США Джулия Брил считает, что организации, собирающие всевозможные данные, должны сообщать общественности, какие данные они собирают, как они это делают, с кем они ими делятся и как эти данные используются в дальнейшем.

Источники: Avi Goldfarb and Catherine Tucker, «Shifts in Privacy Concerns», *American Economic Review: Papers & Proceedings* 102, no. 3 (2012), pp. 349–53; Avi Goldfarb and Catherine Tucker, «Online Display Advertising: Targeting and Obtrusiveness», *Marketing Science* 30 (May–June 2011), pp. 389–404, plus commentaries and rejoinder; Alessandro Acquisti, Leslie John, and George Loewenstein, «The Impact of Relative Judgments on Concern about Privacy», *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 160–74; Mark Sullivan, «Data Snatchers! The Booming Market for Your Online Identity», *PC World*, June 26, 2012; Charles Duhigg, «How Companies Learn Your Secrets», *New York Times*, February 16, 2012; Joshue Topolsky, «Online Tracking Is Shady — but It Doesn't Have to Be», *Washington Post*, December 11, 2011; Natasha Singer, «You for Sale: Mapping, and Sharing, the Consumer Genome», *New York Times*, June 16, 2012; Natasha Singer, «Consumer Data, but Not for Consumers», *New York Times*, July 21, 2012; Doc Searls, «The Customer as a God», *Wall Street Journal*, July 20, 2012.

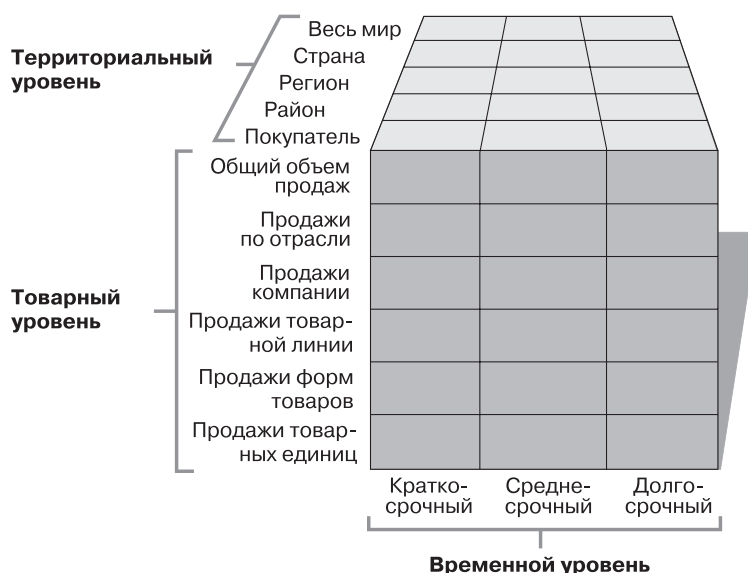


Рис. 3.1. Девяносто вариантов измерения спроса (6 × 5 × 3)

Оценка каждого из этих уровней производится для конкретных целей. Фирма может попытаться определить краткосрочный спрос на конкретную товарную единицу для того, чтобы заказать необходимое количество сырья, правильно спланировать производство и изыскать дополнительные денежные ресурсы. Или ей потребуется прогноз регионального спроса на основную товарную линию, чтобы решить вопрос о создании в этом районе дистрибуторской сети.

Существует несколько продуктивных способов структурирования рынка.

- Потенциальный рынок — это совокупность потребителей, проявляющих достаточный уровень интереса к определенному рыночному предложению. Но одного потребительского интереса для существования рынка недостаточно. Потенциальные потребители должны иметь достаточный доход, и у них должен быть доступ к предлагаемому товару.
- Доступный рынок — это совокупность потребителей, проявляющих интерес, имеющих достаточный доход и доступ к конкретному рыночному предложению. В некоторых случаях компания или правительство ограничивают продажи товара определенным категориям населения. Например, в некоторых американских

штатах может быть запрещена продажа мотоциклов лицам, не достигшим 21 года. Оставшееся взрослое население составляет *квалифицированный доступный рынок* — совокупность потребителей, имеющих интерес, достаточный доход, необходимую «квалификацию» и доступ к конкретному рыночному предложению.

- Целевой рынок — часть квалифицированного доступного рынка, которая выбрана компанией для дальнейшей работы. Например, фирма может ограничить свои усилия по сбыту определенным регионом, который становится ее целевым рынком. В результате компания будет обслуживать определенное количество покупателей на целевом рынке.
- Рынок проникновения — это совокупность потребителей, которые уже приобретают товар данной компании.

Эти определения полезны при рыночном планировании. Если фирма недовольна текущим объемом продаж, она может предпринять целый ряд действий. Например, попытаться увеличить долю покупателей из целевого рынка или снизить «квалификацию», т. е. требования, предъявляемые к потенциальным покупателям. Фирма может попробовать расширить доступный рынок, проникая в новые регионы или снижая цены. В конце концов, фирма может

репозиционировать саму себя в сознании целевых покупателей.

ОЦЕНКА СПРОСА: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

При измерении спроса обычно используются такие термины, как «рыночный спрос» и «спрос на товар компании». Для каждого из них мы рассмотрим понятия функции спроса, рыночного прогноза и потенциала.

Рыночный спрос. Первый шаг в исследовании рынка состоит в оценке совокупного рыночного спроса. **Рыночный спрос** на товар — это количество товара, которое может быть приобретено определенной группой потребителей в указанном районе, в заданный отрезок времени, в одной и той же рыночной среде в рамках конкретной маркетинговой программы.

Рыночный спрос является не фиксированной величиной, а функцией исходных переменных. По этой причине его уместнее называть *функцией рыночного спроса*. Зависимость совокупного рыночного спроса от внешних условий проиллюстрирована на рис. 3.2, а. По горизонтальной оси отложена величина общеотраслевых расходов на маркетинг в некоторый период времени. Вертикальная ось представляет спрос, возникающий в результате маркетинговых усилий. Кривая изображает рыночный спрос в зависимости от расходов на маркетинг.

Некий базовый уровень продаж (*рыночный минимум, Q_1*) может существовать и в отсутствие каких-либо расходов на стимулирование спроса. Повышение расходов на маркетинг позволяет достигать увеличения спроса сначала с боль-

шей, а затем с меньшей скоростью (т. е. отдачи на единицу вложений). Возьмем, к примеру, фруктовые соки. Так как их производители сталкиваются с непрямой конкуренцией со стороны других типов прохладительных напитков, мы можем ожидать, что повышение маркетинговых расходов поможет привлечь внимание к фруктовым сокам, повысить спрос на них и объемы их продаж. Маркетинговые расходы, превышающие некоторую величину, перестают стимулировать повышение спроса, позволяя, таким образом, предположить наличие верхнего предела рыночного спроса, называемого *потенциалом рынка (Q_2)*.

Разница между рыночным минимумом и рыночным потенциалом показывает общую *чувствительность спроса к маркетинговым усилиям*. Мы можем представить себе два крайних типа рынка — расширяемый и нерасширяемый. Величина *расширяемого рынка*, такого как рынок спортивного теннисного инвентаря, весьма чувствительна к уровню расходов на продвижение товаров. Обращаясь к рис. 3.2, а, заметим, что в этом случае расстояние между Q_1 и Q_2 достаточно велико. *Нерасширяемый рынок*, например рынок билетов в оперу, менее подвержен влиянию маркетинговых воздействий (расстояние между Q_1 и Q_2 сравнительно невелико). Организации, торгующие на нерасширяемом рынке, должны принимать размер рынка как должное (уровень *первичного спроса* на тот или иной товар), направляя усилия на завоевание большей **доли рынка** для своих товаров (уровень избирательного спроса на товары данной фирмы).

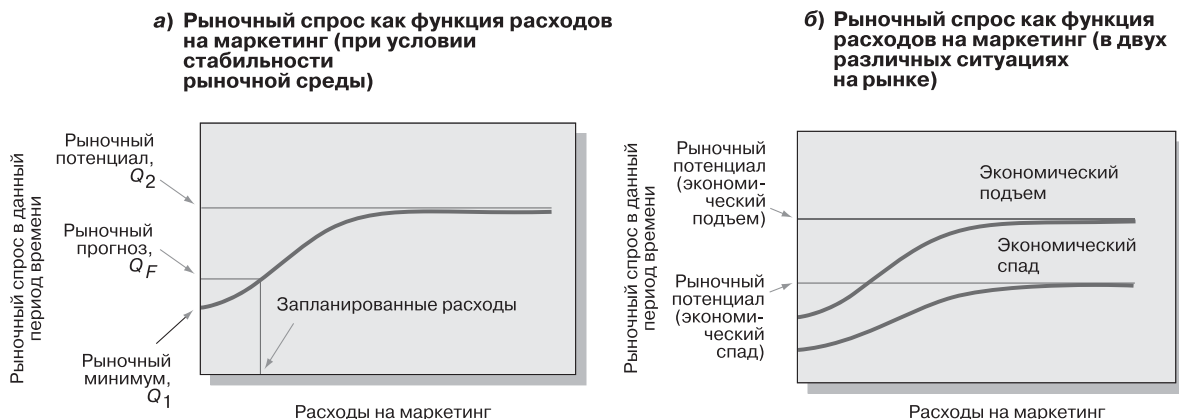


Рис. 3.2. Функция рыночного спроса

Логично будет сопоставить текущий и потенциальный уровни рыночного спроса, иными словами, определить **степень проникновения на рынок**. Низкая степень проникновения указывает на значительный потенциал роста всех присутствующих на рынке фирм. Высокая степень проникновения говорит о том, что привлечение немногих неохваченных потребителей будет сопряжено со значительными издержками. В целом при высоком показателе проникновения на рынке усиливается ценовая конкуренция и происходит уменьшение размера прибыли.

Полезно также сравнивать текущую и потенциальную доли рынка, т. е. определять **степень развития рыночной доли компании**. Низкий уровень развития рыночной доли говорит о том, что компания может существенно расширить свое присутствие на рынке. Причин низкого значения этого показателя может быть много: это и низкая осведомленность о торговой марке, и слабое присутствие бренда в розничной торговле, и отсутствие значимых выгод, и слишком высокая цена. Имеет смысл разработать программы по исправлению каждого из этих недостатков, определить объем инвестирования для каждой из программ, а затем рассчитать предполагаемое развитие доли рынка.⁵⁶

Важно подчеркнуть, что функция рыночного спроса не отображает изменение спроса во времени. Напротив, кривая демонстрирует альтернативные текущие прогнозы рыночного спроса, связанные с различным возможным уровнем маркетинговых затрат в настоящее время.

Рыночный прогноз. В каждый момент времени существует единственный уровень маркетинговых расходов. Рыночный спрос, соответствующий этой величине, называется **рыночным прогнозом**.

Рыночный потенциал. Цель рыночного прогноза — оценка *ожидаемого*, а отнюдь не максимального уровня спроса. Чтобы понять, что такое максимальный спрос, надо представить себе уровень спроса, соответствующий очень высоким маркетинговым расходам, когда любое их приращение дает уже незначительный эффект. **Рыночный потенциал** — предел, к которому стремится спрос по мере безграничного наращивания маркетинговых расходов в данной рыночной среде.

Слова «в данной рыночной среде» являются ключевыми для понятия маркетингового потен-

циала. Потенциал рынка автомобилей в период спада ниже потенциала рынка в период подъема. Зависимость рыночного потенциала от экономической ситуации показана на рис. 3.2, б. Маркетинговый аналитик должен представлять, как выглядит собственно кривая рыночного спроса и что является собой каждая конкретная точка на ней. Компания не может по своему желанию сместить кривую спроса, так как она определяется всей совокупностью рыночных условий. Но компания может сама выбирать свое положение на этой кривой, изменяя объем расходов на маркетинг.

Компании, интересующиеся рыночным потенциалом, проявляют особый интерес и к **процентной доле проникновения товара** — проценту жителей, владеющих или пользующихся товаром. Считается, что чем ниже процентная доля проникновения товара, тем выше рыночный потенциал. Правда, в этом случае делается предположение о всеобщей потребности в товаре среди населения.

Спрос на товар компании. Теперь мы можем дать определение: **спрос на товар компании** — это часть совокупного рыночного спроса, приходящаяся на товар данной компании при альтернативных уровнях ее маркетинговых расходов в заданный период времени. Доля совокупного спроса, удовлетворяемого компанией, зависит от восприятия целевым рынком (в сравнении с конкурентами) ее товаров, услуг, цен, коммуникационных инструментов. При прочих равных условиях доля компании на рынке зависит от размера и эффективности маркетинговых расходов фирмы в сравнении с конкурентами. Создатели маркетинговых моделей разработали так называемые функции реакции сбыта, описывающие влияние на объем продаж компании ее маркетинговых затрат, инструментов маркетинга и эффективности маркетинга в целом.⁵⁷

Прогноз продаж компании. После того как маркетологи оценили спрос на товары и услуги компании, необходимо определить уровень маркетинговых расходов. Поддержание заданного уровня расходов должно привести к ожидаемому объему продаж. **Прогноз продаж компании** — это ожидаемый объем продаж товаров фирмы, основанный на оценке рыночной ситуации и утвержденном маркетинговом плане.

Прогноз продаж графически представляют точкой на кривой спроса, координаты которой по

вертикальной оси соответствуют продажам компании, а по горизонтальной оси — величине ее маркетинговых расходов (как на рис. 3.2). Очень часто логическая последовательность, связывающая прогноз продаж и маркетинговый план, нарушается. Нередко приходится слышать, что компания должна разработать маркетинговый план на основании прогноза продаж. Порядок «от прогноза к плану» правомерен в том случае, если «прогноз» означает оценку состояния национальной экономики или если спрос на товар компании нерасширяем. Но такая последовательность будет ошибочной, когда рыночный спрос расширяем или «прогноз» означает оценку уровня продаж самой компании. Прогноз продаж фирмы не может служить основанием для определения затрат на маркетинг. Напротив, прогноз продаж — это результат, вытекающий из принятого маркетингового плана.

В связи с понятием прогноза продаж целесообразно дать еще два определения. **Квота на продажу** — цель по объему реализации товаров или услуг, поставленная по отношению к конкретному товару, подразделению компании или торговому представительству. Она является основанием для менеджера при определении мероприятий по организации сбыта и стимулированию спроса. Менеджеры устанавливают квоты, исходя из прогноза продаж фирмы и психологических аспектов стимулирования торгового персонала. Как правило, квоты на продажу устанавливаются несколько выше, чем прогноз, чтобы стимулировать активность торгового персонала.

Бюджет продаж — это консервативная оценка ожидаемого объема продаж, используемая в первую очередь для принятия решений по текущим закупкам, организации производства и денежных потоков. Бюджет продаж должен учитывать прогноз продаж и в то же время не допускать излишнего риска. Как правило, он устанавливается ниже, чем прогноз продаж.

ПОТЕНЦИАЛ ПРОДАЖ КОМПАНИИ

Потенциал продаж компании — это предельный уровень спроса на товары фирмы по мере увеличения ее маркетинговых усилий в сравнении с конкурентами. Абсолютный предел спроса на товары компании — это, конечно, рыночный потенциал. Они совпадают, если компании удастся

овладеть 100% рынка. Но в большинстве случаев потенциал продаж фирмы меньше, чем рыночный, даже если маркетинговые усилия компании значительно превосходят усилия конкурентов. Причина в том, что каждая компания, как правило, имеет свой определенный круг постоянных клиентов, которые не обращают внимания на предложения других производителей.

ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СПРОСА

Мы приступаем к рассмотрению практических методов оценки текущего рыночного спроса. Планирование и реализация маркетинговой стратегии предполагают определение общего потенциала рынка, потенциала рынка региона, общего объема реализации товаров и услуг в отрасли и долю рынка компании.

Общий потенциал рынка. Общий потенциал рынка — это максимальный объем продаж, которого могут достичь все компании отрасли в течение определенного периода времени при заданном уровне маркетинговых усилий и заданных условиях внешней среды.

Допустим, что образующие рынок США 100 млн читателей ежегодно приобретают (в среднем) по три книги. Если средняя цена книги составляет \$20, общий потенциал рынка будет равен \$6 млрд ($100 \text{ млн} \times 3 \times \$20$). Наиболее сложный компонент расчетов — число покупателей конкретного товара (на конкретном рынке). За точку отсчета всегда можно принять общую численность населения страны, скажем 314 млн человек. На первом этапе определяются группы, которые наверняка не будут приобретать товар. Предположим, что неграмотные люди и дети до 12 лет книги не покупают. Они составляют 20% населения.

Следовательно, только 80% населения, примерно 251 млн человек, относятся к категории кандидатов в потенциальные покупатели. В ходе последующего анализа обнаруживаем, что книги не читают люди с низким уровнем дохода и образования (30% возможных покупателей). В итоге, исключив их, мы получаем категорию потенциальных покупателей книг, равную приблизительно 175,7 млн человек. Именно эта величина и будет использована для исчисления общего потенциала рынка.

Одним из вариантов данного подхода является *метод цепного показателя*, который пред-

полагает умножение базового показателя на несколько коэффициентов, выраженных в процентах. Предположим, что пивоваренная компания оценивает потенциал рынка нового сорта светлого пива. Оценка может быть произведена путем следующих вычислений.

Спрос на новый сорт светлого пива = численность населения × дискреционный доход на душу населения × средний процент дискреционного дохода, направляемый на приобретение продуктов питания × средний процент от общего объема расходов на питание, направляемый на приобретение напитков × средний процент от расходов на приобретение напитков, направляемый на покупки алкогольных напитков × средний процент от расходов на алкогольные напитки, направляемый на приобретение пива × ожидаемый процент от расходов на пиво, направляемый на приобретение светлого пива.

Потенциал рынка региона. Перед компанией стоит задача выбора территорий, наиболее выгодных с точки зрения реализации товаров, и оптимального распределения маркетингового бюджета между ними. Для этого обычно проводится оценка потенциала рынков различных городов, регионов, стран. Существует два основных метода оценки потенциала рынка региона: метод формирования рынка, который используется главным образом для оценки рынка предприятий и организаций, и многофакторный индексный метод, применяемый для анализа рынков потребительских товаров.

Метод формирования рынка. Метод формирования рынка предназначен для выявления всех потенциальных покупателей на каждом рынке и оценки их покупательной способности. При наличии перечня покупателей и достоверных данных о потребительских предпочтениях он позволяет произвести весьма точные расчеты.

К сожалению, получение такой информации сопряжено с немалыми трудностями.

Предположим, что существует станкостроительная компания, которой необходимо оценить потенциал рынка деревообрабатывающих станков в районе Бостона. Первый ее шаг должен заключаться в выявлении всех потенциальных покупателей деревообрабатывающих станков в данном регионе. Ее основные клиенты — производственные компании, у которых изготовление деталей и предметов из дерева входит в основной технологический цикл. Так что наша

станкостроительная компания может составлять свой список прямо на основании перечня всех деревообрабатывающих предприятий в целевом районе. Затем ей потребуется оценить число станков, которые могут потребоваться в каждой отрасли, основываясь на количестве станков на каждую тысячу рабочих или на каждый \$1 млн объема продаж.

Удобным методом оценки потенциала рынка региона является использование классификатора отраслей промышленности. В США это *Североамериканская система отраслевой классификации (NAICS)*, разработанная Бюро переписей Министерства труда США совместно с правительствами Канады и Мексики.⁵⁸ В NAICS все сферы производства делятся на 20 основных отраслевых секторов. Каждый из секторов имеет шестизначную иерархическую структуру. Ниже приведен образец подобной структуры на примере пейджинговой связи.

51	Отраслевой сектор (информация)
513	Отраслевой подсектор (радиовещание и телекоммуникации)
5133	Отраслевая группа (телекоммуникации)
51332	Отрасль (беспроводные телекоммуникации, за исключением спутниковой связи)
513321	Национальная отрасль (пейджинговая связь)

Для того чтобы воспользоваться системой NAICS, наш производитель станков должен сначала определить необходимый шестизначный код, обозначающий ту продукцию, производителем которой, вероятнее всего, будут приобретать токарные станки. Для того чтобы получить полное представление обо всех позициях в системе NAICS, которые могут использовать деревообрабатывающие станки, компания может воспользоваться одним из трех методов: 1) выяснить NAICS-коды своих покупателей; 2) обратиться к справочникам NAICS и выяснить коды всех тех отраслей, чьи представители, по их мнению, могут заинтересоваться этими станками; 3) разослать по почте анкеты широкому спектру компаний, выясняя таким образом их заинтересованность в станках для деревообработки.

Следующей задачей компании будет определение соответствующей базы для оценки количества станков, используемых в каждой отрасли. Предположим, что наиболее подходящей базой

является объем продаж целевой отрасли. Если мы решили, что уровень потребления станков связан с объемом продаж, то далее, зная общий объем продаж в отрасли, нетрудно вычислить потенциал рынка.

Многофакторный индексный метод. Подобно предприятиям, выпускающим товары производственного назначения, оценку потенциала рынков должны производить и поставщики потребительских товаров. Однако покупателей потребительских товаров слишком много, чтобы перечислить их поименно. Поэтому на этих рынках наиболее часто используется индексный метод. Например, фармацевтическая фирма предполагает, что потенциал рынка лекарств непосредственно связан с численностью населения. Если в штате Вирджиния проживает 2,55% всего населения США, компания допускает, что на этот регион будет приходиться 2,55% всех проданных лекарств.

Однако единственный фактор (доля населения региона — в нашем случае) не является точным показателем возможностей сбыта. На объем продаж лекарств в регионе оказывают влияние доход на душу населения и численность врачей на 10 тыс. человек. Поэтому целесообразно разработать индекс, учитывающий множество факторов, каждому из которых присваивается определенное весовое значение. Например, предположим, что на штат Вирджиния приходится 2,00% общенационального располагаемого личного дохода, 1,96% — общенационального объема продаж в сфере розничной торговли, 2,28% — всего населения США, а соответствующие весовые коэффициенты равны 0,5, 0,3 и 0,2. В этом случае индекс покупательной способности жителей штата Вирджиния будет равен $2,04 [0,5 (2,00) + + 0,3 (1,96) + 0,2 (2,28)]$. Таким

образом, на штат Вирджиния будет приходиться 2,04% от общенационального объема продаж лекарств.

Весовые коэффициенты, используемые при вычислении индекса покупательной способности, устанавливаются во многом произвольно, но по возможности им присваиваются более точные значения. Более того, производитель, возможно, посчитает целесообразным рассмотреть и такие факторы, как присутствие конкурентов, издержки, связанные с продвижением на местном рынке, сезонные колебания и другие особенности регионального рынка.

В целях определения характера распределения ресурсов многие компании используют и другие региональные индексы. Предположим, что фармацевтическая компания рассматривает шесть перечисленных в табл. 3.5 городов. В первых двух столбцах приводится доля ее торговой марки по отношению к объему продаж всех американских торговых марок и по отношению к объему продаж в товарной категории в целом (в процентах). В третьем столбце приведен **индекс развития торговой марки** (*brand development index, BDI*), представляющий собой индекс продаж марочного товара, отнесенный к индексу продаж в категории. Например, г. Сиэтл имеет индекс BDI, равный 114, поскольку здесь торговая марка компании, в сравнении с товарной категорией, более развита. Индекс BDI Портленда равен 65, что означает низкий уровень развития торговой марки в этом регионе.

При нормальном развитии событий чем ниже BDI, тем выше рыночные возможности (хорошие перспективы развития торговой марки). Впрочем, некоторые маркетологи занимают по этому вопросу прямо противоположные позиции. По их мнению, маркетинговые ресурсы

Таблица 3.5. Определение индекса развития торговой марки (ИРМ)

Территории	(а) Процент от продаж торговых марок в США	(б) Процент от продаж по категории в США	ИРМ (а/б) × 100
Сиэтл	3,09	2,71	114
Портленд	6,74	10,41	65
Бостон	3,49	3,85	91
Тоledo	0,97	0,81	120
Чикаго	1,13	0,81	140
Балтимор	3,12	3,00	104

должны прежде всего направляться на те рынки, где позиции торговой марки наиболее сильны (имеется возможность расширить принадлежащую компании долю рынка). Инвестиционные решения должны основываться на потенциале роста продаж торговой марки. Полагая, что она недостаточно активна на растущем рынке испаноязычных потребителей пива штата Техас, компания *Anheuser-Busch* нацелилась на его дальнейшее освоение с помощью нескольких маркетинговых программ, что позволило заметно поднять объемы продаж.⁵⁹

После решения вопроса распределения своих маркетинговых ресурсов по территориям компания может детализировать эти данные в соответствии с делением на округа (так называемые коды *zip* + 4), принятым в Америке при проведении переписи населения. Переписные округа представляют собой небольшие статистические территории в пределах США и некоторых других стран. Они, как правило, имеют стабильные границы и население порядка 4 тыс. жителей. Территории, обозначенные кодами *zip* + 4 (определяемыми Почтовым ведомством США), ненамного превосходят обычные городские микрорайоны. В американских органах статистики имеются данные о размерах населения, среднем доходе семьи, а также других характеристиках каждого округа. Используя другие источники, в частности данные с карточек постоянных покупателей, *Media brands's Geommentum* нацеливается на «гиперлокальные сектора *zip*-кодов, городских кварталов или даже отдельных домохозяйств с помощью рекламных посланий, передаваемых с интерактивного ТВ, местных газет, справочников «Желтые страницы», наружной рекламы и местного интернет-поиска.⁶⁰

Объем продаж в отрасли и доля рынка компании. Кроме анализа общего потенциала рынка и потенциала рынка региона фирме необходимо оценить фактический объем продаж компаний отрасли. Данные об этом обычно собирают и публикуют торгово-промышленные ассоциации, но чаще всего в них не приводится информация по конкретным фирмам.

Используя их, каждая компания может оценить эффективность своей деятельности в сравнении с отраслью в целом. Предположим, что объем продаж фирмы ежегодно увеличивается на 5%, а объем продаж отрасли — на 10%. Это означает, что положение компании ухудшается.

Другой способ оценки объема продаж конкурентов и отрасли в целом — покупка результатов маркетинговых исследований, которые проводятся специализированными фирмами. Например, агентство *Nielsen Media Research* проводит исследования объема продаж в сфере розничной торговли по различным товарным категориям в супермаркетах и аптеках и предлагает полученную информацию всем заинтересованным фирмам. Такого рода данные могут предоставить ценную информацию как по общему объему продаж товарной категории, так и по объему продаж конкретных марок товара. Используя ее, компания может сравнить эффективность своей работы с общей по отрасли и с конкретным конкурентом.

Производителям товаров производственно-го назначения обычно труднее оценить объем продаж в отрасли и свою рыночную долю. Сбор информации на корпоративном рынке весьма затруднен, а имеющиеся данные не всегда достоверны. Дистрибьюторы же, как правило, не разглашают данные о продажах товаров конкурирующих поставщиков.

ОЦЕНКА БУДУЩЕГО СПРОСА

Как правило, не представляет затруднений оценка спроса лишь на те товары, абсолютный уровень производства которых на неконкурентном (коммунальные услуги) или стабильном (чистая олигополия) рынке является величиной либо постоянной, либо равномерно возрастающей. На большинстве же «нормальных» рынков уровни совокупного спроса и спроса на товары компании колеблются, поэтому умение сделать точный прогноз становится определяющим фактором успеха фирмы. Чем выше нестабильность спроса, тем важнее точность прогноза и тем сложнее методика прогнозирования.

Процедура прогнозирования объема продаж состоит из трех этапов. Сначала делается макроэкономический прогноз, затем прогноз развития отрасли и, наконец, прогноз объема продаж компании. Задача макроэкономического прогноза — дать оценку будущего уровня инфляции, безработицы, процентных ставок, потребительских расходов, производственных инвестиций, государственных расходов, чистого экспорта и других переменных. Конечным результатом является составление прогноза

валового национального продукта, который затем будет использован наряду с другими показателями внешней деловой среды для оценки объема продаж отрасли. Далее компания разрабатывает прогноз собственного объема продаж, предполагая, что она завоеует определенную долю рынка.

Как именно фирма разрабатывает макроэкономический прогноз? Многие крупные компании имеют в своем составе отделы планирования, где решают эту задачу с использованием сложных математических процедур. Небольшие фирмы могут приобрести данную информацию у компаний, специализирующихся на проведении маркетинговых исследований и составляющих прогнозы по результатам опросов покупателей, дистрибьюторов и других обладающих необходимой информацией лиц, а также у фирм, специализирующихся на разработке прогнозов конкретных составляющих макросреды, таких как численность населения, природные ресурсы и технологии. Примерами таких фирм могут служить *IHS Global Insight* (объединение *Data Resources* и *Wharton Econometric Forecasting Associates*), *Forrester Research* и *Gartner Group*. Фирмы, составляющие прогнозы на будущее, занимаются разработкой возможных сценариев развития событий.

Тремя такими фирмами являются *Institute for the Future*, *Hudson Institute* и *Futures Group*.

В основе всех прогнозов лежат три информационные базы: что говорят люди, что они делают и что они уже сделали. Первая база — «что говорят» — формируется по результатам опросов покупателей, мнений торгового персонала и экспертов. При составлении прогноза на основе того, «что люди делают», используется эксперимент по продвижению нового товара на пробном рынке с целью определения реакции покупателей.

Последняя информационная база — «что сделали» — создается на основе анализа данных о поведении покупателей в последние годы, временных рядов или статистического анализа спроса.

Изучение намерений покупателей. Прогнозирование — искусство предвидения поведения покупателей в определенных обстоятельствах на основе анализа результатов опросов. Опросы представляют особую ценность в тех случаях, когда покупатели имеют четко сформулирован-

ные намерения, собираются их реализовать и не скрывают их от интервьюеров.

Некоторые исследовательские организации проводят регулярные опросы намерений покупателей в отношении покупок товаров длительного пользования (автомобили и бытовая техника), задавая такого рода вопросы:

Собираетесь ли вы приобрести автомобиль в ближайшие шесть месяцев?

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Нет	Очень низкая вероятность	Низкая вероятность	Высокая вероятность	Очень высокая вероятность	Да

На их основе формируется **шкала вероятности совершения покупки**. В ходе различных опросов выясняется финансовое положение потребителей в настоящий момент и их ожидания. Далее информация группируется и на ее основе определяются показатели потребительского доверия или потребительских ожиданий.

В случае закупок типа B2B исследовательские фирмы могут провести опросы для выяснения намерений покупателей в отношении оборудования и материалов, причем погрешность таких оценок обычно не превышает 10%.

Исследование намерений покупателей особенно важно при оценке спроса на товары производственного назначения, потребительских товаров длительного пользования, новых товаров, а также товаров, в отношении которых требуется тщательное планирование действий. Исследования намерений покупателей представляют ценность при условии низких затрат на установление связи с потребителями, небольшого их числа, наличия у них четких намерений, желания реализовать свои стремления и рассказать о них.

Мнение торговых представителей. Когда проведение опроса покупателей не представляется возможным, компания может обратиться с просьбой оценить будущий объем продаж к своим торговым представителям. Некоторые фирмы используют оценки работников службы сбыта без какой-либо корректировки, однако следует помнить, что последние подвержены перемене настроения и под воздействием уменьшения или увеличения текущего объема продаж бросаются из крайности в крайность. Более

того, они часто оказываются не в курсе важных изменений в экономике и не знают о том, какое влияние окажут маркетинговые планы компании на будущий объем продаж в регионе. Они могут намеренно занижить оценку спроса, чтобы фирма установила более низкие квоты продаж. Чтобы повысить качество оценки, компания может предоставить своим работникам службы сбыта определенную помощь, стимулировать их. Например, торговые представители могут получить сравнительный анализ ранее сделанных ими прогнозов и фактических объемов продаж, а также информацию о перспективах развития фирмы, поведении ее конкурентов, маркетинговых планах.

Участие торгового персонала в прогнозировании объема продаж имеет целый ряд преимуществ. Торговые представители хорошо знакомы с тенденциями развития спроса; участвуя в процессе прогнозирования, они с доверием относятся к установленным квотам продаж и проявляют стремление к достижению поставленных целей. Кроме того, процедура прогнозирования «снизу вверх» дает возможность получения оценки по всем товарам, регионам, группам потребителей и торговых представителей.

Экспертные оценки. Компания может также получить экспертный прогноз уровня спроса. В роли экспертов выступают дилеры, дистрибьюторы, поставщики, консультанты по маркетингу и отраслевые ассоциации. Однако, анализируя оценки дилеров, необходимо помнить, что для них характерны те же сильные и слабые стороны, которые свойственны прогнозам торговых представителей. Многие компании заказывают экономические и отраслевые прогнозы известным агентствам, специализирующимся на разработке экономических прогнозов и обладающим большими объемами информации и навыками исследований в данной области.

Иногда для разработки прогнозов компании привлекают группы экспертов, которые обмениваются мнениями и по результатам обсуждения вырабатывают общую оценку (*метод мозгового штурма*). Кроме того, эксперты могут дать свои собственные оценки, которые аналитик компании сводит воедино и дает общую оценку (*объединение индивидуальных оценок*). Эксперты могут предоставить оценки и прогнозы, которые анализируются фирмой, а затем

пересматриваются, обобщаются и уточняются (*метод Дельфи*).⁶¹

Анализ предыдущих продаж. Прогнозирование спроса возможно также на основе анализа предыдущих продаж. *Анализ временных рядов* заключается в выделении в прошлых временных периодах четырех компонентов (тренда, цикличности, сезонности и неравномерностей), на основе сопоставления которых делается прогноз на будущее. Метод *экспоненциального сглаживания* состоит в составлении прогноза на основе сочетания среднего показателя прошлых продаж и показателей самого последнего времени (с учетом определенных весовых коэффициентов). *Статистический анализ спроса* представляет собой измерение влияния на уровень продаж ряда факторов (дохода, маркетинговых расходов, цены). И наконец, *эконометрический анализ* состоит в построении системы уравнений, которая описывает соотношение параметров и дает статистический прогноз на будущее.

Метод пробного маркетинга. В тех случаях, когда отсутствуют данные о намерениях покупателей относительно покупок товара, а мнение экспертов не вызывает доверия, рекомендуется проведение пробного маркетинга, что особенно желательно при прогнозировании объема продаж новой продукции, при использовании нового канала распределения или выхода на новую территорию. Более подробно пробный маркетинг будет рассмотрен в гл. 15.

ВЫВОДЫ

1. Маркетинговая информационная система позволяет осуществлять анализ, планирование, реализацию планов и контроль их выполнения. Предназначение МИС — оценка потребностей руководителей в информации, ее сбор, обработка и своевременное предоставление.
2. МИС включает в себя три компонента: 1) внутреннюю систему учета, объединяющую информацию, проходящую по всему циклу (от размещения заказа до его оплаты), и систему торговой отчетности; 2) систему маркетингового наблюдения — ряд процедур и источников, используемых для получения ежедневной информации об изменениях в рыночной сре-

- де; 3) систему маркетинговых исследований, предназначенную для сбора, систематизации и анализа данных применительно к конкретным маркетинговым ситуациям и доведения этих данных до сведения руководства.
3. Появление новых возможностей связано с возникновением и развитием тенденций (долговременное направление или последовательность событий) и мегатенденций (медленно развивающиеся крупные социальные, экономические, политические и технологические изменения, которые, оформившись в течение длительного времени (7–10 лет и дольше), оказывают влияние на человечество).
 4. В постоянно изменяющемся глобальном мире компания должна отслеживать влияние шести основных групп факторов: демографических, экономических, социокультурных, природных, технологических и политических (правовых).
 5. В демографической среде маркетологов интересуют темпы роста численности населения, изменение возрастной структуры, этнического состава и уровня образования населения, увеличение числа нетрадиционных семей и географические перемещения людей (миграции).
 6. Рассматривая экономическую среду, необходимо обращать внимание на распределение доходов, уровень цен, сбережений, задолженностей и доступность кредита.
 7. Социокультурная среда предполагает понимание отношения индивидов к самим себе, другим людям, различным организациям, обществу, природе и мирозданию. Необходимо знать, какие товары соответствуют базовым, а какие — вторичным ценностям, и учитывать интересы различных существующих в обществе субкультур.
 8. С учетом растущей озабоченности общества состоянием природной среды маркетологи уделяют все больше внимания программам устойчивого развития и зеленого маркетинга.
 9. В технологической среде выделяются ускорение научно-технического прогресса, появление все большего числа возможностей для открытий, увеличение бюджетов исследований и разработок и ужесточение государственного контроля развития технологий.
 10. Политико-правовая среда требует от маркетологов соблюдения законов, регулирующих предпринимательскую деятельность, и учета требований групп, защищающих общественные интересы.
 11. Выделяют два типа спроса: рыночный спрос и спрос на товар компании. Для оценки текущего рыночного спроса компания определяет общий потенциал рынка, потенциал рынка региона, объем продаж отрасли и свою долю рынка. Для оценки будущего спроса компании изучают намерения покупателей, узнают мнения своих торговых представителей, получают экспертные оценки и проводят пробный маркетинг. Обязательный инструмент современного прогнозирования — математические модели, статистические методы и компьютеризированные процедуры сбора данных.
- ## ПРАКТИКУМ
- ### ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ОТ ЧЕГО БОЛЬШЕ ЗАВИСИТ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ — ОТ ВОЗРАСТА ИЛИ ПОКОЛЕНИЯ?
- Как сильно люди меняются со временем? Это один из наиболее обсуждаемых вопросов при разработке маркетинговых программ, ориентированных на определенные возрастные категории. Одни утверждают, что важнее возрастные отличия и что желания и потребности 25-летнего человека в 1980 и 2010 гг. не слишком различаются. Другие с этим не соглашаются и считают наиболее важным влияние окружающих людей внутри возрастных групп, т. е. маркетинговая программа должна идти в ногу со временем.
- Каково ваше мнение:** что важнее, возрастные отличия или эффекты поколения?
- ### ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ
- Какие бренды и товары вы считаете наиболее успешно ориентированными на ту возрастную группу потребителей, к которой вы принадлежите? Почему? Какие товары являются менее успешными? Что необходимо изменить, чтобы эти товары пользовались более высоким спросом?



В центре внимания

Microsoft

Microsoft является самой успешной в мире компанией по разработке программного обеспечения. Компания была основана Биллом Гейтсом и Полом Алленом в 1975 г. с целью добиться того, чтобы «на каждом рабочем столе и в каждом доме был компьютер с программным обеспечением от *Microsoft*». Сегодня *Microsoft* является пятой по рыночной капитализации компанией в мире*, а ее бренд оценивается в \$61,2 млрд.

Первого значительного успеха *Microsoft* добилась в начале 1980-х гг. благодаря созданию операционной системы DOS для компьютеров IBM. Компания использовала этот успех для продажи своего ПО другим производителям компьютеров, что быстро сделало ее крупным игроком в отрасли. Начальные рекламные усилия были сосредоточены на распространении информации о различных продуктах компании, от DOS до Excel и Windows, — причем обязательно с упоминанием имени *Microsoft*.

Microsoft впервые стала публично размещать свои акции в 1986 г. и в течение следующего десятилетия росла быстрыми темпами, особенно после создания операционной системы Windows и программного пакета *Microsoft Office*. В 1990 г. *Microsoft* создала полностью обновленную операционную систему и назвала ее Windows 3.0. Эта операционная система предлагала улучшенный набор иконок Windows и такие приложения, как File Manager и Program Manager, которые используются и до сих пор. Это был мгновенный успех; *Microsoft* продала более 10 млн копий своего ПО за два года — феноменальный результат для того времени. Кроме того, Windows 3.0 стала первой операционной системой, изначально устанавливаемой в некоторых ПК, что стало важной вехой для *Microsoft* и для отрасли в целом.

На протяжении 1990-х гг. коммуникационные усилия *Microsoft* были направлены на убеждение фирм в том, что ее ПО не только является самым лучшим для предприятий бизнеса, но и требует частого апгрейда. *Microsoft* потратила миллионы долларов на журнальную рекламу и получила рекомендации от ведущих компьютерных журналов отрасли, благодаря чему Windows и *Microsoft Office* стали в то время обязательными атрибутами практически всех ПК. *Microsoft* успешно вывела на рынок Windows 95 в 1995 г. и Windows 98 в 1998 г., используя слоган «Куда вы хотите пойти сегодня?». Слоган продвигал скорее не программные продукты, а саму компанию, что помогало в равной мере наделять дополнительной властью корпоративных и частных покупателей.

В конце 1990-х гг. *Microsoft* оказалась втянутой в «браузерные войны», во время которых компании сражались за место под солнцем в условиях бурного развития Интернета. В 1995 г. *Netscape* запустила

в Интернете свой браузер Navigator. Понимая, какой хороший продукт создала *Netscape*, в конце того же года *Microsoft* запустила первую версию своего собственного браузера Internet Explorer. К 1997 г. доля *Netscape* составляла 72%, а доля *Microsoft* — всего 18%.

На протяжении следующих пяти лет *Microsoft* предприняла три важных шага для победы над конкурентом. Во-первых, она объединила Internet Explorer со своим программным продуктом Office, который включал в себя Excel, Word и PowerPoint. В результате потребители, желавшие иметь MS Office, автоматически становились и пользователями Explorer. Во-вторых, *Microsoft* заключила партнерское соглашение с AOL, что практически мгновенно открывало двери для 5 млн новых потребителей. И в-третьих, *Microsoft* использовала свои огромные финансовые ресурсы, чтобы обеспечить бесплатную доступность Internet Explorer, что, по сути, «перекрыло *Netscape* кислород». К 2002 г. доля *Netscape* сократилась всего до 4%.

Однако эти действия были восприняты неоднозначно. *Microsoft* столкнулась с обвинениями в нарушении антимонопольного законодательства в 1998 г. и с несколькими судебными исками по поводу использовавшихся ею тактик, в результате чего многие стали считать ее монополистом в своей отрасли.

Несмотря на обвинения, курс акций компании рос и достиг в 1999 г. пикового значения в \$60 за акцию. *Microsoft* вывела на рынок Windows 2000 в 2000 г. и Windows XP в 2001 г. Она также запустила в 2001 г. Xbox, что ознаменовало проникновение компании в многомиллиардную индустрию компьютерных игр.

В течение нескольких следующих лет цена акции *Microsoft* снизилась более чем на \$40, так как потребители ждали появления новой операционной системы, а *Apple* стала восстанавливать утраченные позиции благодаря созданию нескольких новых моделей компьютеров «Mac» и устройств iPod, iPhone и онлайн-магазина iTunes. Также *Apple* начала успешную маркетинговую кампанию «Получи «Mac»», состоявшую из серии рекламных роликов, в которых подчеркивались привлекательные качества «Mac», выгодно отличавшие его от неудобных в работе и склонных к заражению вирусами PC. Эта кампания помогла *Apple* привлечь на свою сторону многих пользователей и нанесла серьезный урон имиджу бренда *Microsoft*.

В 2007 г. *Microsoft* запустила новую операционную систему Vista, однако она не оправдала ожиданий многих пользователей, в результате чего цена акции компании пошла вниз, чему способствовала также рецессия 2008–2009 гг. В ответ *Microsoft* инициировала кампанию «Windows. Жизнь без стен», призванную помочь ей восстановить свой имидж. *Microsoft* сосредоточилась на показе того, насколько экономичны ее компьютеры с ее ПО, — подавая сигнал, важный в условиях рецессии. Она запустила серию рекламных роликов «Я — PC». В этих роликах работник *Microsoft* (по внешнему виду обладавший многими характеристиками, которые приписывались PC в рекламных роликах *Apple*) заявлял: «Привет, я PC и я превратился в стереотип». Ролики, в которых показывались самые разные люди, гордившиеся наличием у них PC, помогли улучшить моральный настрой работников компании и лояльность покупателей.

В 2009 г. *Microsoft* вывела на рынок улучшенную операционную систему Windows 7. Это событие сопровождалось рекламной кампанией

* Данные авторов относятся, по всей видимости, к 2014 г., когда они перерабатывали эту книгу для очередного англоязычного издания. На осень 2017 г. *Microsoft* занимает 3-е место в мире по этому показателю. Стоимость бренда *Microsoft* в сентябре 2017 г. составляла около 80 миллиардов долларов. — *Примеч. науч. ред.*

«Windows 7 был моей идеей». Четыре года спустя она открыла более 30 розничных магазинов — подобных магазинам *Apple* — в США и Канаде. Джонатан Адашек, генеральный менеджер по стратегическим коммуникациям, объяснял: «Мы привлекли более 15 млн наших покупателей и рассчитываем на них и дальше, ведь мы многому научились у них. Наличие такой прямой связи с нашими покупателями действительно помогло нам лучше понять их технические потребности». Тревис Уолтер, генеральный менеджер сети магазинов *Microsoft*, соглашается с ним: «На личном уровне вы получаете совсем другой опыт, и это то, что нам очень приятно вам предоставлять. Когда вы имеете дело с нашей технологией напрямую — когда вы, образно говоря, можете прикоснуться к ней и почувствовать ее, — это совсем другое дело».

После окончания рецессии имидж и курсовая цена акции *Microsoft* стали восстанавливаться во многом благодаря успеху розничных магазинов компании, эффективному маркетингу и появлению разнообразных новых продуктов. *Microsoft* запустила новую поисковую машину Bing, которая призвана подорвать доминирующее положение *Google*, и предложила рынку свою новую мобильную операционную систему Windows Phone. В 2011 г. экспансия компании на рынок смартфонов удивила многих аналитиков, но *Microsoft* надеялась, что смартфоны и МОС Windows Phone еще больше укрепят связь компании с ее покупателями во всем мире. В 2012 г. компания создала такие новые продукты, как Windows 8, Windows 8 Phone и планшет Surface.

Сегодня компания предлагает широкий ассортимент программных, а также домашних развлекательных продуктов. Но наиболее прибыльными продуктами *Microsoft* продолжают оставаться *Microsoft Windows* и *Microsoft Office*, которые обеспечивают компании примерно 80% от ее общего дохода в \$86 млрд*.

Вопросы

1. Оцените эволюцию продуктов и маркетинга *Microsoft* в последние годы. Где компания действовала быстро и смело, а где недостаточно решительно?
2. Обсудите достоинства и недостатки недавней экспансии *Microsoft* на рынки смартфонов и поисковиков. Как вы считаете, будет ли эта экспансия способствовать росту компании? Почему да или почему нет?

Источники: Interbrand, «2014 Best Global Brands Report», www.interbrand.com; Stuart Elliot, «Microsoft Takes a User-Friendly Approach to Selling Its Image in a New Global Campaign», *New York Times*, November 11, 1994; «Todd Bishop, «The Rest of the Motto», *Seattle Post Intelligencer*, September 23, 2004; Devin Leonard, «Hey PC, Who Taught You to Fight Back?» *New York Times*, August 30, 2009; Suzanne Vranica and Robert A. Guth, «Microsoft Enlists Jerry Seinfeld in Its Ad Battle Against Apple», *Wall Street Journal*, August 21, 2008, p. A1; Stuart Elliott, «Echoing the Campaign of a Rival, Microsoft Aims to Redefine 'I'm a PC',» *New York Times*, September 18, 2008, p. C4; John Furguson, «From Cola Wars to Computer Wars — Microsoft Misses Again», *BN Branding*, April 4, 2009; Microsoft press release, «Microsoft Retail Stores Maturation: Going Behind the Scenes», November 8, 2012

* Эти данные, приводимые авторами и относящиеся в 2014 г., могут немного позабавить читателя — но это только показывает, насколько быстро меняется обстановка в мире бизнеса в настоящее время. Осенью 2017 г. аналитики рынка отмечали, что годовая выручка компании за предыдущий финансовый год составила около 90 миллиардов долларов, а основной рост компании произошел за счет расширения ее облачных сервисов. В *Microsoft* ожидают дальнейшего увеличения доли своего облачного бизнеса — до уровня 20 миллиардов долларов уже в 2018 г., что должно составить около четверти всех доходов компании. Одновременно с этим система *Windows Phone*, скорее всего и к сожалению, уйдет с рынка. Это все надо учитывать при ответах на два вопроса, которые авторы задают читателю. — *Примеч. науч. ред.*

Глава 4

Проведение маркетинговых исследований

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как организовать хорошее маркетинговое исследование?
2. Из каких этапов состоит хорошее маркетинговое исследование?
3. Как оценить рентабельность инвестиций в маркетинг?

Чтобы принять наилучшие тактические решения в краткосрочном периоде и выбрать самые подходящие стратегические решения в долгосрочном плане, маркетологам необходима своевременная, точная и действенная информация о своих потребителях, конкурентах и брендах. Выявление мнений потребителей и осознание значения этих мнений для маркетинга зачастую являются залогом успешного выпуска на рынок нового товара или служат толчком к развитию торговой марки. Особенно важно сохранять чувствительность к тому, что происходит в сетевом пространстве.¹

Главным оппонентом *Samsung* при выводе на рынок нового смартфона Galaxy S III была компания *Apple*. Для лучшей подготовки к атаке *Samsung* просмотрел сотни тысяч твитов и онлайн-новых бесед, чтобы выявить наиболее частые негативные высказывания об iPhone. В одном из рекламных роликов своей новой кампании *Samsung* беззлобно посмеивался над фанатичными приверженцами *Apple*, стоявшими в очереди за iPhone новейшей модели. После озвучивания рекламного слогана «Следующая грандиозная новинка уже здесь» в ролике рассказывалось о тех характеристиках нового смартфона, таких как большой размер дисплея и NFC-технология обмена файлами, по которым *Samsung* имел преимущество над своим главным конкурентом. В конце ролика как бы невзначай сообщалось, что стоявший в той же очереди приверженец продукции *Samsung*, смартфон которого уже обладал всеми характеристиками, составлявшими предел мечтаний для пользователей продукции *Apple*, просто занял место для своих родителей. Эта реклама стала онлайн-новым хитом и просматривалась на YouTube миллионы раз. В появившейся ранее печатной рекламе длинный список привлекательных технических характеристик Galaxy S III сопоставлялся с более коротким списком достоинств iPhone. Наконец, телереклама также подшучивала над *Apple* и ее «гениальными» продавцами, заявляя: «Для этого не нужно быть гением».

В этой главе мы рассмотрим этапы, из которых состоит процесс маркетингового исследования, узнаем, какие существуют показатели оценки эффективности маркетинга, и обсудим способы, с помощью которых маркетологи могут делать качественные прогнозы сбыта.

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Менеджеры по маркетингу часто заказывают проведение маркетинговых исследований по изучению конкретных проблем и возможностей компании. Они могут потребовать провести обзор рынка и анализ потребительских предпочтений, сделать прогноз продаж по регионам или оценку эффективности рекламной кампании. Именно специалисты по маркетинговым исследованиям должны обнаруживать информацию об установках и покупательском поведении потребителей, достигать ее понимания, помогающего принимать решения директору по маркетингу. Американская Ассоциация маркетинга дает следующее определение маркетинговых исследований.²

Маркетинговые исследования выполняют функцию связи потребителя, покупателя и общест-венности с маркетологом через информацию, используемую для выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем; для выработки, уточнения и оценки маркетинговых действий; мониторинга результатов маркетинга; улучшения понимания маркетинга как процесса. Маркетинговое исследование определяет информацию, требуемую для обращения к этим вопросам, разрабатывает метод ее сбора, осуществляет процесс сбора данных и управляет им, анализирует результаты и сообщает об их последствиях.

ВАЖНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСАЙТОВ

Маркетинговые исследования проводятся с целью получения маркетинговых инсайтов. **Маркетинговые инсайты** обеспечивают диагностическую информацию о том, как и почему мы наблюдаем определенные эффекты на рынке и какие последствия они могут иметь для маркетологов.³

Правильные маркетинговые инсайты часто закладывают основу для успешных маркетинговых программ.

- Когда масштабное обследование американских потребителей, проведенное *Wal-Mart*, показало, что ключевыми конкурентными преимуществами магазинов этой сети была функциональная выгода «от предложения низких цен» и эмоциональная выгода от

осознания себя «умелым покупателем», то маркетологи использовали эти результаты для разработки своей кампании «Экономь деньги, живи лучше».⁴

- Когда после проведения маркетингового исследования стало ясно, что покупатели рассматривают *Walgreens* преимущественно как магазин товаров широкого ассортимента, торгующий заодно и лекарствами, компания предприняла действия для перепозиционирования себя в качестве премиального бренда, помогающего людям заботиться о здоровье, для чего стала делать основной акцент на предложении услуг оздоровления, таких как посещение клиники без предварительной записи.⁵

Получение маркетинговых инсайтов имеет решающее значение для успешного маркетинга. Для улучшения маркетинга своего бренда товаров для ухода за волосами *Pantene*, оцениваемого в \$3 млрд, *Procter & Gamble* глубоко изучил те чувства, которые испытывают женщины к своим волосам. Для этого, в частности, проводились опросы с использованием разработанных психологами шкал настроения и измерялась интенсивность мозговых волн методом электроэнцефалографии. В результате компания заново сформулировала назначение продуктов *Pantene*, обновила дизайн упаковки, сократила свою линейку с 14 «коллекций» до 8 и провела тонкую настройку своей рекламной кампании.⁶

Если маркетологи не имеют инсайтов о потребителях, то они часто терпят неудачу. Когда *Tropicana* изменила дизайн упаковки своего апельсинового сока, отказавшись от изображения апельсина, проткнутого соломинкой, она не провела адекватного тестирования реакции потребителей, что имело для нее серьезные последствия. Объем продаж упал на 20%, и уже через несколько месяцев *Tropicana* была вынуждена вернуться к старому дизайну упаковки.⁷

КТО ПРОВОДИТ МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ?

Согласно данным ESOMAR, Всемирной ассоциации профессиональных исследователей мнений и рынков, отрасль маркетинговых исследований в настоящее время приобрела глобальный статус и в 2013 г. общий объем ее услуг оценивался в \$40,2 млрд.⁸ Компания может

организовывать маркетинговые исследования различными способами. Большинство крупных компаний имеют собственные исследовательские отделы, которые зачастую являются ключевыми звеньями внутри организации. Вот как описывает свой отдел маркетинговых исследований компания *P&G*.⁹

Отдел знаний о потребителе и рынке — это главный внутренний компас *P&G*. Он направляет и защищает решения, имеющие отношение к бренду и стратегии развития бизнеса с покупателями, основанные на глубоком анализе потребителей, покупателей и розничной торговли. Отдел занимается изучением тенденций и привычек/мотивации потребителей, поведения покупателей, конкуренции; выбирает количественные и качественные методы исследования потребителей и покупателей, а затем анализирует их результаты наряду с синдицированными данными о рынке. Отдел является неотъемлемой частью компании и активно работает на всех этапах жизненного цикла бренда, начиная с разработки концепции и заканчивая созданием готового продукта, а также участвует в выводе товара на рынок, обеспечивая развитие бизнеса *P&G*. Отдел способствует реализации заявленной глобальной стратегии *P&G*, кратко выражаемой словами «Потребитель — босс».

Маркетинговые исследования доступны не только крупным компаниям, располагающим большими бюджетами и соответствующими структурными подразделениями. В небольших компаниях задача проведения маркетинговых исследований, как правило, возлагается на всех сотрудников и даже на... покупателей. Небольшие компании могут также обращаться к услугам исследовательских фирм или же добывать необходимую информацию методами творческой импровизации, такими как:

1. **Привлечение к разработке и проведению исследований студентов и преподавателей университетов.** Компании *AT&T*, *GE*, *Samsung*, *Shell Oil* и другие организуют так называемые крауд-кастинги и спонсируют проведение конкурсов, в которых за победу борются соискатели степени MBA, разбитые на группы. Выгода для студентов заключается в получении опыта и возможности заявить о себе; выгода для компаний состоит в получении свежего взгляда на решение проблем за малую часть той суммы, которую

им пришлось бы заплатить консалтинговым фирмам.¹⁰ Некоммерческая организация «Объединенный путь» использует студентов и стажеров в качестве основного ресурса для сбора и систематизации данных о рынке и разработки крупных исследовательских проектов.¹¹

2. **Использование Интернета.** Компании могут недорого получить весьма важную для себя информацию, регулярно посещая веб-сайты конкурентов, отслеживая чаты и используя онлайн-доступные данные. Инструменты мониторинга социальных медиа, предлагаемые такими компаниями, как *Radian6*, *Attensity* и *Lithium*, помогают фирмам быть в курсе всех онлайн-овых дискуссий. Производитель бытовых фильтров для воды *Aquasana* использует инструменты компании *NetBase* для сбора информации о том, что говорят люди о *Brita* и других его конкурентах в Twitter, Facebook, блогах, на новостных сайтах и других площадках, где проходят онлайн-овые дискуссии на интересующую *Aquasana* тему.¹²

3. **Изучение достижений конкурентов.** Многие небольшие компании, занятые в ресторанном, гостиничном или торговом бизнесе, регулярно направляют своих сотрудников к конкурентам для изучения новых практик их работы. Том Стемберг, основатель сети магазинов офисных и канцелярских товаров *Staples*, регулярно раз в неделю посещал свои магазины, магазины конкурентов и другие магазины, торгующие изделиями из других товарных категорий, стремясь выяснить, «что в них делается правильно» и какие идеи для улучшения работы *Staples* там возможно почерпнуть.¹³

4. **Использование опыта маркетинговых партнеров.** Исследовательские маркетинговые фирмы, рекламные агентства, дистрибьюторы и другие маркетинговые партнеры могут поделиться накопленными ими маркетинговыми знаниями. Такие партнеры, нацеливающиеся на малые или средние фирмы, могут оказаться особенно полезными. Например, для стимулирования отправки мелких грузов в Китай *UPS* провела углубленное исследование китайского рынка для выявления потенциальных проблем и благоприятных возможностей для малых и средних фирм США.¹⁴

5. Использование креативности и знаний работников. Никто не может устанавливать более тесные прямые контакты с покупателями и лучше знать товары, услуги и бренды компании, чем ее работники. Разработчик ПО *Intuit* объединяет своих работников в группы по 4–6 человек, которые наблюдают за покупателями в разных жизненных ситуациях и пытаются выявить те их проблемы, которые могла бы решить *Intuit*. Компания принимает все предлагаемые работниками решения и экспериментирует с ними, создавая продукты на основе тех идей, которые выглядят наиболее перспективными.¹⁵

Большинство компаний для изучения своих отраслей, конкурентов, целевых аудиторий покупателей и стратегий распределения применяют ресурсы маркетинговых исследований комбинированно.

Обычно бюджет маркетинговых исследований составляет 1–2% объема продаж компании, значительная его доля идет на оплату услуг специализированных фирм. Фирмы, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, можно разделить на три категории:

1. Синдицированные исследовательские фирмы, которые собирают сведения о потребителях и товарах, а затем продают обработанную информацию. Их примерами являются *Nielsen Company*, *Kantar Group*, *Westat* и *IRI*.
2. Фирмы, выполняющие исследования по заказам клиентов. К услугам этих компаний прибегают для решения конкретных исследовательских задач. Они участвуют в разработке плана исследования, а результаты, полученные после его выполнения, становятся собственностью клиента.
3. Узкоспециализированные фирмы. Такие компании берут на себя какие-то отдельные части исследований, выполняемых другими фирмами. Самый наглядный пример — агентства, специализирующиеся на проведении опросов по заданиям клиентов.

ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ

Популярность маркетинговых исследований растет, но многие компании в силу ряда причин так и не научились правильно их использовать. Тому есть две основные причины: 1) они могут

не понимать возможностей маркетинговых исследований, не ставить перед исследователем правильно сформулированной проблемы и не снабжать его необходимой исходной информацией и 2) они могут иметь нереалистичные ожидания относительно того, что могут предложить им исследователи.

Недостатки в использовании исследований приводят к многочисленным маркетинговым ошибкам. Ниже представлен пример одной из них, ставшей поистине исторической.¹⁶

«Звездные войны»

В середине 1970-х гг. успешный маркетолог-исследователь покинул компанию *General Foods*, решившись на рискованный гамбит: внедрить исследования рынка в Голливуде и предоставить киностудиям доступ к тем же изысканиям, что легли в основу головокружительного успеха *General Foods*. Одна из крупных киностудий заинтересовалась его предложением и попросила предсказать возможный успех или провал ее новой научно-фантастической ленты. От его мнения зависела судьба фильма. Исследователь сделал заключение о том, что картину ожидает полный провал. По его мнению, Уотергейтский скандал притупил веру американцев в институционализм и потому американского зрителя больше интересуют реализм и достоверность, а не научная фантастика. Более того, в названии фильма содержалось слово «война». По мнению исследователя, Америка, не отошедшая еще от последствий войны во Вьетнаме, не будет заинтересована в просмотре подобной ленты. Этим фильмом были «Звездные войны», принесшие \$4,3 млрд одной только кассовой выручки. Данный исследователь предоставил кинокомпании информацию, но не глубокий анализ проблемы. Он не изучил сам сценарий, не понял, что фильм — о любви, конфликте, утрате и искуплении, только рассказывается обо всем этом на фоне космического пространства.

ПРОЦЕСС МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Эффективное маркетинговое исследование включает шесть последовательных этапов (рис. 4.1). Давайте разберем этот процесс на следующем примере.¹⁷

Работники авиакомпания *American Airlines* (AA) постоянно изыскивают новые способы повышения уровня обслуживания клиентов. К примеру, AA одной из первых установила на борту своих самолетов телефоны. И вот теперь компания изучает новые идеи обслу-

живания пассажиров, особенно пассажиров первого класса, на дальних маршрутах. Многие из этих людей — деловые люди; они приносят основную часть дохода с рейса. Были предложены следующие идеи: 1) обеспечить выход в Интернет с ограниченным доступом к веб-сайтам и электронной почте; 2) предложить 124 канала спутникового телевидения; 3) предложить аудиотеку из 250 компакт-дисков с возможностью индивидуального выбора музыки. Менеджеру по маркетинговым исследованиям было поручено выяснить, как пассажиры первого класса отнесутся к этим нововведениям и какую сумму они готовы будут доплачивать за них. Особое внимание следовало уделить доступу в Интернет. По некоторым оценкам, если достаточное количество пассажиров первого класса согласятся платить \$25 за эту услугу, в течение следующих десяти лет авиакомпания заработает дополнительно \$70 млрд. Соответственно АА могла бы быстро окупить первоначальные затраты (примерно \$90 тыс. в расчете на один самолет).

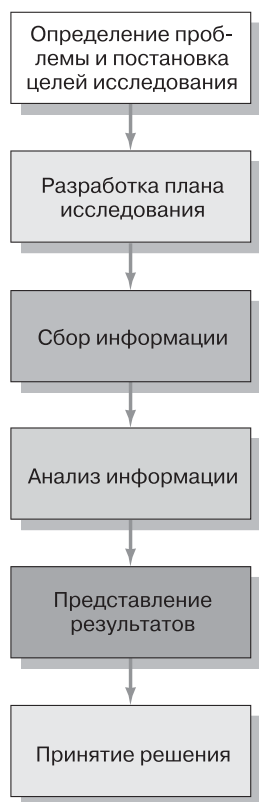


Рис. 4.1. Процесс маркетингового исследования

ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ, ФОРМУЛИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ИССЛЕДОВАНИЯ

На первом этапе менеджеру по маркетингу необходимо точно сформулировать проблему исследования. Старый научный принцип гласит: «Хорошо сформулированная задача наполовину решена». Постановка задачи не должна быть ни слишком широкой, ни слишком узкой. Менеджер по маркетингу, который дает исследователю распоряжение: «Получить максимум информации о потребностях авиапассажиров первого класса», — рискует утонуть в океане цифр. С другой стороны, маркетолог, который собирается выяснить, будет ли число желающих получить доступ в Интернет за \$25 во время перелета «Boeing-747» между Чикаго и Токио достаточным для выхода услуги в точку безубыточности за один год, рассматривает проблему слишком узко. Резонными выглядят уточняющие вопросы исследователя менеджеру: «Почему цена доступа в Интернет должна составлять \$25, а не \$15, \$35 и т. д.? Почему авиакомпания должна стремиться к безубыточности данной услуги, если она привлечет дополнительных пассажиров на наши маршруты?» Еще один требующий ответа вопрос звучит так: если новая услуга окажется популярной, как скоро конкурирующим авиакомпаниям удастся воспроизвести ее?

В конечном счете сотрудники компании сформулировали стоящую перед ними задачу следующим образом: «Принесут ли услуги по предоставлению доступа в Интернет во время полета такую прибыль и дополнительные преимущества для *American Airlines*, которые оправдают понесенные компанией затраты в сравнении с другими возможными направлениями инвестиций?» Для выработки механизма исследования следует определить также, какие решения должна будет принять компания. Движение происходит от общего к частному: 1) Следует ли *American Airlines* вообще предлагать доступ в Интернет? 2) Если да, то каким пассажирам: только первого класса, или также бизнес-класса, или, возможно, и туристического класса? 3) Какую цену установить на услугу? 4) На каких типах самолетов и маршрутах ее предлагать?

Затем руководители компании и исследователи составляют список целей исследования:

1. Какие именно пассажиры первого класса будут охотнее других обращаться к этой услуге?
2. Сколько пассажиров первого класса воспользуется доступом в Интернет при разных ценах на услугу?
3. Сколько дополнительных клиентов привлечет новый вид сервиса?
4. Как новшество повлияет на репутацию компании в долгосрочной перспективе?
5. Насколько важна данная услуга в сравнении с другими услугами: электрической розеткой или аудиотекой?

Не все планируемые исследования могут быть столь же конкретными в определении целей. Некоторые из них носят разведывательный характер: их цель — собрать предварительные данные, проливающие свет на реальную природу проблемы и позволяющие предложить возможные пути ее решения или какие-нибудь новые идеи. Некоторые исследования имеют дескриптивный (описательный) характер — они должны подтвердить или опровергнуть конкретные цифры: какое число пассажиров вознамерится выйти в Интернет за \$25? Еще один вид исследований — каузальный: его цель — установить наличие причинно-следственной связи между двумя событиями.

ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ИССЛЕДОВАНИЯ

На втором этапе маркетингового исследования разрабатывается план сбора необходимой информации. Прежде чем одобрить представленный план, менеджер по маркетингу должен поинтересоваться сметой. Допустим, еще до проведения каких-либо специальных исследований компания оценивает долгосрочную прибыль от внедрения услуг телефонной связи в полете в \$50 тыс. Менеджер полагает, что проведение исследования позволит составить более рациональный план организации сервиса, что приведет к росту прибыли до \$90 тыс. В таком случае смета исследования не должна превышать \$40 тыс.

Разработка плана исследования требует определения источников данных, подходов к исследованию, инструментов исследования, способа составления выборки и метода контакта.

Источники данных. План исследования может предусматривать использование вторичных данных, первичных данных или тех и других.

Вторичные данные — это уже существующие данные, полученные для каких-то других целей. *Первичные данные* собираются специально для конкретного проекта.

Обычно исследователи начинают изыскания с анализа вторичных данных, которые могут использоваться для полного или частичного решения задачи и позволяют сократить расходы на дорогостоящий сбор первичных данных. В любом случае вторичные данные (относительно легкодоступные и недорогие) дают исследованию некую отправную точку. Например, автопроизводители, желающие получить более высокую отдачу от своей онлайн-рекламы автомобилей, могут купить у *J. D. Power & Associates* экземпляр выходящего дважды в год отчета «Power Auto Online Media Study», в котором можно найти указания на то, кто покупает конкретные марки машин и как онлайн-рекламодатели могут обеспечить охват этой аудитории.

Если получить сведения из вторичных источников не удастся или они неполны, недостаточно точны, недостоверны либо устарели, приходится прибегать к сбору первичных данных. Большинство проектов маркетинговых исследований предусматривают в той или иной форме использование источников первичной информации.

Подходы к исследованию. Первичная информация может быть получена пятью основными способами: посредством наблюдений, фокус-групп, опросов, экспериментов, а также сбора и анализа данных о поведении покупателей.

Наблюдение. Наблюдение за вовлеченными в изучаемую ситуацию лицами и анализ сопутствующих обстоятельств позволяют получить свежие данные о проблеме. Ненавязчивое наблюдение за потребителями можно организовать во время совершения ими покупок или в момент потребления приобретенных товаров. Иногда исследователи снабжают потребителей пейджерами и просят их в случае поступления сигнала сообщать о том, чем они занимаются. Иные предпочитают организовывать неформальные интервью с потребителями в барах или кафе.¹⁸ Полезную информацию может также обеспечить фотографирование потребителей или их съемка на видео. Некоторые ритейлеры используют скрытые видеокамеры и специальное ПО, позволяющее регистрировать поведение покупателей в магазинах, даже несмотря на то

что такая практика вызывает озабоченность возможностью нарушения тайны личной жизни. Компания *T-Mobile* в каждом из своих 1000 магазинов может наблюдать за тем, куда направляются покупатели, как долго они задерживаются перед дисплеями, какие телефоны они выбирают и сколько времени их рассматривают.¹⁹

Этнографическое исследование представляет собой особый способ наблюдения, в котором используются концепции и методы, заимствованные из антропологии и других социальных наук для получения более глубокого понимания того, как живут и работают люди данной культуры.²⁰ Исследователь должен погрузиться в жизнь потребителей для выявления их потаенных желаний, о которых невозможно узнать с помощью других методов исследований.²¹ *Fujitsu Laboratories, Herman Miller, IBM, Intel, Steelcase* и *Xerox* умело используют этнографические исследования для разработки своих прорывных продуктов. Такие высокотехнологичные компании, как *IBM, Microsoft* и *Hewlett-Packard*, привлекают антропологов и этнографов к совместной работе со своими инженерами-системщиками и разработчиками ПО.²²

Любая фирма может извлечь выгоды из результатов глубокого этнографического исследования. Для стимулирования роста снизившихся продаж своего попкорна «Orville Redenbacher» *ConAgra* потратила девять месяцев на наблюдение за тем, как ведут себя семьи в домашних условиях, и на анализ их записей в дневниках об отношении к различным снежкам. *ConAgra* выявила ключевой инсайт: попкорн был «средством облегчения общения». После этого на четырех общенациональных телеканалах появились рекламные ролики под общим девизом: «Проводим время вместе: вот в чем сила “Orville Redenbacher”».²³

Этнографические исследования не ограничиваются только потребительскими товарами на рынках развитых стран. Они могут проводиться и на рынках B2B. Например, крупный британский производитель медицинского оборудования провел масштабное этнографическое исследование пациентов и врачей для лучшего понимания физических и эмоциональных страданий людей, получивших тяжелые ранения. В результате для проходящих лечение раненых была разработана специальная одежда под маркой ALLEVYN Life.²⁴ На рынке B2B пристальное

внимание к конечным пользователям помогло агентству *Thomson Reuters* достичь новых финансовых успехов.²⁵

Thomson Reuters

Перед тем как приобрести *Reuters*, глобального провайдера информационных услуг, *Thomson Corporation* провела масштабное исследование для лучшего понимания своих конечных покупателей. *Thomson* продавала информацию фирмам и профессионалам в финансовом, юридическом, бухгалтерском, научном и медицинском секторах, но понимала, что она знает гораздо больше, к примеру, о том, как менеджер по финансовым услугам делает закупки для целого отдела, чем о том, как брокеры или инвестиционные банкиры использовали данные исследований *Thomson* и другие ресурсы для принятия повседневных инвестиционных решений для своих клиентов. Сегментирование рынка по этим конечным потребителям, а не по покупателям и изучение того, как они рассматривали *Thomson* в сравнении с конкурентами, позволили фирме выявить рыночные сегменты, которые предоставляли растущие возможности. Для лучшего понимания этих сегментов *Thomson* проводила опросы и этнографические исследования на рабочих местах конечных пользователей. Используя так называемый метод «трех минут», исследователи объединяли наблюдение с подробными интервью для выяснения того, что делали конечные пользователи за три минуты до и через три минуты после того, как они использовали один из продуктов *Thomson*. Идеи, почерпнутые из результатов исследований, помогли компании разрабатывать новые продукты и делать приобретения, которые способствовали значительному увеличению доходов и прибыли в следующем году.

Исследователи из *American Airlines* могут лично побывать в залах ожидания первого класса аэропортов, чтобы услышать отзывы пассажиров о самых разных авиаперевозчиках. Для сравнения качества обслуживания исследователи могут совершить полет на авиалайнере своей компании и побывать на рейсах конкурентов.

Фокус-группы. Фокус-группа состоит из 6–10 человек, отбор которых производится исходя из конкретных демографических, психографических и прочих факторов. Их просят провести несколько часов вместе за обсуждением различных тем. Участникам фокус-группы, как правило, выплачивается небольшое денежное вознаграждение. Профессиональный ведущий (модератор) предлагает для обсуждения темы и вопросы, заранее подготовленные менеджерами по маркетингу. Ведущие пытаются выявить потенциально полезные идеи, стараясь анализировать реальную мотивацию потребителей и их

действия. Собrania фокус-групп, как правило, записываются на аудио- или видеопленку, а сами маркетологи находятся в соседней комнате и наблюдают за происходящим через полупрозрачное зеркало. Чтобы сделать дискуссии более откровенными, численность фокус-групп может быть уменьшена.²⁶

Опрос участников фокус-группы зарекомендовал себя в качестве полезного предварительного шага перед началом широкомасштабных исследований, однако исследователь все же должен с большой осторожностью распространять полученные выводы на рынок в целом (в силу малого объема выборки и низкой репрезентативности). Вставка «Памятка маркетолога: организация информативных фокус-групп» содержит несколько практических подсказок, способных повысить качество исследований, проводимых при участии фокус-групп.

В исследовании, проводимом для *American Airlines*, модератор может задать вначале достаточно общий вопрос, например: «Как вам понравилось лететь первым классом?» Затем могут задаваться вопросы об отношении людей к другим авиакомпаниям, к другим существующим и к обещаемым услугам, и в частности к услуге предоставления в полете доступа к Интернету.

Опрос. Для получения обобщенного портрета покупателя компания проводит статистический обзор знаний, убеждений, предпочтений и степени удовлетворенности людей. Такие компании, как *American Airlines*, могут подготовить анкету по интересующим ее проблемам, а могут организовать и комплексный сбор статистики, при котором задаются вопросы, интересующие сразу несколько компаний. Второй вариант существенно дешевле. Опросы потребителей могут осуществляться собственными силами или с помощью сторонней фирмы, например в торговых центрах.

Как будет показано в этой главе позднее, многие маркетологи проводят опросы онлайн, чтобы облегчить рассылку e-mail и анкет и получение ответов на задаваемые вопросы. Но как бы компании ни проводили свои исследования — онлайн, по телефону или лицом к лицу, — они должны понимать, что информация, извлекаемая из огромных массивов данных, имеет большую ценность. Банк *Wells Fargo* из Сан-Франциско ежемесячно через свои фили-

алы опрашивает более 50 тыс. своих клиентов. С учетом получаемых комментариев клиентов банк разрабатывает более жесткие стандарты ожидания в очередях.

Разумеется, при ежемесячном проведении многочисленных опросов компании будут затрачивать слишком много сил на такую деятельность и наблюдать снижение показателей отклика. Поэтому опрос должен быть недолгим и проводиться не чаще двух раз в месяц. Предоставление стимулов является еще одним способом, помогающим компаниям побуждать потребителей давать ответы на задаваемые вопросы. *Walmart*, *Rite Aid*, *Petco* и *Staples* предоставляют покупателям, согласившимся ответить на вопросы исследователей в магазине, возможность выиграть приз при оплате товаров на расчетно-кассовом узле.²⁷

Данные о поведении покупателей. Покупатели оставляют разнообразные «следы» своих предпочтений (в базах данных супермаркетов, компаний, торгующих по каталогам, и т. д.). Анализ произведенных покупок позволяет идентифицировать скрытые потребительские предпочтения и зачастую оказывается более надежным источником информации, чем устные заявления исследователей. Нередко сообщения участников опросов о предпочитаемых ими торговых марках не имеют ничего общего с их реальными покупками. Так, например, данные одного из исследований покупок бакалейных товаров продемонстрировали, что люди с высоким уровнем доходов далеко не всегда (в отличие от их заявлений) приобретают дорогостоящие марки. Напротив, многие покупатели с низкими доходами отдают предпочтение товарам с высокой ценой. В нашем случае *American Airlines* могла бы узнать много полезного о своих пассажирах, проанализировав данные о приобретении ими авиабилетов в прошлом и об их онлайн-поведении.

Эксперименты. Наиболее строгим с научной точки зрения является экспериментальное исследование, имеющее целью установление причинно-следственных связей. Участники эксперимента должны быть специально отобраны и подвергнуты запланированным воздействиям в условиях контроля внешнего окружения, чтобы выявить статистически значимые различия в их реакции.



ПАМЯТКА маркетолога

Организация информативных фокус-групп

Фокус-группы позволяют маркетологам понять, как и почему потребители принимают или отвергают новые идеи. Ключом к эффективному использованию фокус-групп является *умение слушать*. Необходимо как можно внимательнее отслеживать предубежденность и предвзятость в мнениях участников дискуссии. В результате работы правильно организованных фокус-групп могут появиться новые полезные идеи, однако в современных условиях маркетинговой среды их обоснованность все же может подвергаться сомнениям.

По мнению некоторых ученых, потребители настолько «засыпаны» рекламными обращениями, что неосознанно (или может быть, издевательски) начинают повторять именно то, что они услышали, а не то, что думают на самом деле. Имеет место и тот факт, что участники фокус-групп, возможно, просто стараются поддержать собственный имидж и репутацию или не хотят ни в чем уступать остальным участникам исследования. Они не хотят публично признавать (или даже не осознают), что следуют определенным моделям поведения и мотивациям. Налицо и так называемый эффект крикуна. Он имеет место, когда один наиболее уверенный в себе член фокус-группы буквально «заглушает» слова других. Нанимать подходящих участников для проведения эксперимента — дорого (от \$3 тыс. до \$5 тыс. за группу), но правильный подбор группы имеет первостепенную значимость при организации подобного исследования.

Даже в тех случаях, когда в исследовании принимает участие несколько групп, распространение его результатов на все население в целом не совсем корректно. В США, например, мнения фокус-групп изменяются от региона к региону. Одна из фирм, специализирующихся на проведении исследований такого рода, заявила, что лучшим местом для работы фокус-групп является Миннеаполис. Только там можно подобрать выборку высокообразованных людей, чьи мнения окажутся честными и откровенными. Многие маркетологи с особым вниманием относятся к мнениям фокус-групп из Нью-Йорка и других северо-восточных городов. Считается, что люди в этих регионах являются особо критичными и, как правило, не предрасположенными к обсуждению своих пристрастий. Часто менеджеры находят подходящий им формат исследовательской группы и автоматически применяют его в любой ситуации. Обычно для проведения исследования европейцам требуется больше вре-

мени, чем американцам. Работа европейской фокус-группы редко занимает менее двух часов. Чаще всего обсуждение продолжается дольше четырех часов.

Участники должны чувствовать себя настолько комфортно, насколько это возможно. Они должны взять на себя обязательство говорить только правду. Очень важен интерьер помещения, в котором проводится фокус-группа. Исследователи из одного агентства столкнулись с серьезной проблемой, когда во время проведения сессии между участниками дискуссии вспыхнула драка. Как заметил один из управляющих: «Нам было непонятно, почему люди сурово и негативно относились к любой идее, которую мы им предлагали». Проблема заключалась в самой комнате, где проходили сессии: тесной, душной, отталкивающей. «Это было нечто среднее между больничной палатой и комнатой для полицейских допросов». Для того чтобы справиться с проблемой, агентство полностью переформировало комнату. Другие фирмы стараются адаптировать интерьер помещения к теме грядущего обсуждения. Так, когда участниками фокус-групп являются дети, помещение выглядит как игровая комната. Многие компании предпочитают фокус-группам исследования методом наблюдения, но этнографические изыскания зачастую являются более дорогими и сложными. Для их проведения требуются специалисты и участники более высокого уровня, они подразумевают обработку значительно больших объемов информации. Как заметил один из директоров по маркетингу, привлекательность фокус-групп заключается в том, что «они до сих пор являются наиболее экономичным и быстрым способом получения информации, касающейся отдельно взятых идей». Наиболее красноречиво высказался Америкус Рид из бизнес-школы Вартона: «Фокус-группа сравнима с бензопилой. Если знаешь, что с ней делать, — она очень полезна и эффективна. Если нет — можно по неосторожности лишиться какой-нибудь части тела».

Источники: Sarah Jeffrey Kasner, «Fistfights and Feng Shui», *Boston Globe*, July 21, 2001; Linda Tischler, «Every Move You Make», *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75; Dennis Rook, «Out-of-Focus Groups», *Marketing Research* 15, no. 2 (Summer 2003), p. 11; Piet Levy, «In with the Old, In Spite of the New», *Marketing News*, May 30, 2009, p. 19; Piet Levy, «10 Minutes with ... Robert J. Morais», *Marketing News*, May 30, 2011; William Boateng, «Evaluating the Efficacy of Focus Group Discussion (FGD) in Qualitative Social Research», *International Journal of Business and Social Science* 3 (April 2012), pp. 54–57; Demetrius Madrigal and Bryan McClain, «Do's and Don'ts for Focus Groups», www.uxmatters.com, July 4, 2011.

Поскольку исследователям удастся «отсечь» или взять под контроль не относящиеся к делу внешние факторы, наблюдаемые эффекты могут быть приписаны воздействию на объект экспериментатора. Устанавливаемые таким образом связи между событиями после их критического

анализа могут считаться причинно-следственными, а цели эксперимента — достигнутыми. *American Airlines* устанавливает необходимую для доступа в Интернет аппаратуру на одном из самолетов, выполняющих рейсы Чикаго — Токио, и предлагает пассажирам воспользоваться

услугой по цене \$25 за сеанс. На следующей неделе цена услуги снижается до \$15. И если количество пассажиров первого класса было примерно одинаковым, а влиянием дня недели можно пренебречь, то изменение числа выходов в сеть от рейса к рейсу относят на счет изменения тарифа. Точность эксперимента возрастет, если попробовать повторить его, изменяя тариф или предлагая одну и ту же цену в течение нескольких полетов на нескольких маршрутах.

Инструменты исследования. Находящиеся в распоряжении маркетологов инструменты сбора первичных данных могут быть разбиты на три основных типа: анкеты, качественные методы и механические устройства.

Анкеты. Анкета — это набор вопросов, на которые должны быть получены ответы респондентов, т. е. лиц, отобранных для участия в опросе. Данный инструмент отличается гибкостью и универсальностью, а потому является наиболее распространенным средством сбора первичных данных. Перед каждым широкомасштабным исследованием необходимо тщательно разработать и протестировать используемые в нем анкеты. Непрофессиональный подход к их составлению неизбежно приводит либо к искажению реальной картины, либо к невозможности разумной интерпретации полученных данных. Разрабатывая анкету, специалист по маркетинговым исследованиям обращает внимание на характер вопросов, их последовательность, форму, выбор слов. Форма задаваемых вопросов влияет на содержание ответов. В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы включают в себя перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Открытые вопросы позволяют респонденту отвечать своими словами. Ответы, полученные на закрытые вопросы, легче поддаются интерпретации и сведению в таблицы для последующего анализа. В свою очередь, открытые вопросы часто позволяют получить более интересную информацию. Вопросы такого типа особенно полезны на ознакомительном этапе исследования, когда важно понять, что и как думают потребители, а не определить число покупателей, придерживающихся того или иного мнения. Таблица 4.1 включает примеры вопросов и того и другого типа. (См. также вставку «Памятка маркетолога: анкетирование: что можно и чего нельзя».)



ПАМЯТКА маркетолога

Анкетирование: что можно и чего нельзя

1. Следите за тем, чтобы вопросы были беспристрастными. Не вводите респондента на «правильный» ответ.
2. Вопросы должны быть как можно более простыми. Два вопроса в одном легко могут запутать респондента.
3. Вопросы должны быть конкретными. Иногда полезно добавлять небольшие подсказки. Например, считается хорошим тоном четко определять периоды времени.
4. Избегайте жаргонных слов и сокращений. Жаргон, а также неупотребительные сокращения и аббревиатуры использовать нельзя.
5. Не используйте сложные или редкие слова. Только слова, используемые в повседневной речи.
6. Остерегайтесь двусмысленных слов. Слова «обычно», «часто» и т. п. не имеют конкретного смысла.
7. Избегайте вопросов с отрицанием. Лучше спросить: «Вы когда-нибудь...?», чем «Вы никогда не...?»
8. Избегайте гипотетических вопросов. Сложно ответить на вопрос о вымышленной ситуации. Ответы могут оказаться недостоверными.
9. Не используйте слов, которые могут быть услышаны неправильно. Особенно при проведении телефонных опросов. На вопрос: «Что вы думаете о секте?» могут быть даны интересные, но не слишком полезные ответы.
10. Упростите ответы на «сложные» вопросы. Если респондент должен ответить на вопрос о своем возрасте или обороте своей компании, лучше сразу предложить несколько вариантов ответа.
11. Следите, чтобы варианты ответов не перекрывались. Варианты ответа должны последовательно охватывать всю категорию, но не перекрываться.
12. В вопросах с фиксированными вариантами ответов используйте вариант «другое». Всегда следует оставлять респонденту возможность дать отличный от predetermined вариантов ответ.

Источник: Адаптировано из Paul Hague and Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (London: Kogan Page, 1999). См. также Hans Baumgartner and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, «Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation», *Journal of Marketing Research* (May 2001): 143–156.

Таблица 4.1. Типы вопросов при анкетировании

Тип	Описание	Примеры
А. Вопросы закрытого типа		
Дихотомия	Вопрос с двумя возможными вариантами ответов	Собираясь в эту поездку, вы лично заказали билет в <i>American Airlines</i> ? • Да • Нет
Многовариантные вопросы	Вопрос с тремя или более вариантами ответа	С кем вы отправляетесь в путешествие? • Один • С супругой (супругом) • С супругой и детьми • Только с детьми • С деловыми партнерами/друзьями/родственниками • С организованной туристической группой
Шкала Ликерта	Ответ, в котором респондент отмечает степень своего согласия/несогласия с утверждением	Предоставляемый небольшими авиакомпаниями сервис обычно превосходит уровень услуг, предлагаемый крупными перевозчиками. Согласны ли вы с этим утверждением? 1. Совершенно не согласен 2. Не согласен 3. Одинаково 4. Согласен 5. Полностью согласен
Семантический дифференциал	Шкала, включающая два полярно противоположных по значению слова. Респондент отмечает на шкале точку, отражающую его мнение	По вашему мнению, компания <i>American Airlines</i> является: Крупной _____ Небольшой Опытной _____ Неопытной Современной _____ Старомодной
Шкала важности	Шкала, отражающая значение определенных атрибутов	Питание во время полета для меня: 1. Исключительно важно 2. Очень важно 3. Довольно важно 4. Не имеет значения 5. Абсолютно не важно
Рейтинговая шкала	Шкала, определяющая значение избранного атрибута от «очень плохо» до «очень хорошо»	Предлагаемый на борту самолетов компании <i>American Airlines</i> обед вы оцениваете как: 1. Превосходный 2. Очень хороший 3. Хороший 4. Посредственный 5. Плохой
Шкала намерений совершить покупку	Шкала, отражающая намерение респондента в отношении покупки	Если бы во время дальних рейсов мне предложили доступ в Интернет, я бы: 1. Определенно воспользовался ____ 2. Вероятно, воспользовался ____ 3. Не уверен ____ 4. Вероятно, не воспользовался ____ 5. Определенно не воспользовался ____

Окончание табл. 4.1

Б. Вопросы открытого типа		
Полностью неструктурированные	Вопрос, отвечая на который участник опроса может использовать неограниченное число вариантов ответа	Что вы думаете по поводу авиакомпании <i>American Airlines</i> ?
Словесные ассоциации	Респонденту последовательно предъявляются одно за другим слова, и он должен называть первое, что приходит ему в голову	Какие ассоциации возникают у вас, когда вы слышите: Авиакомпания _____ <i>American</i> _____ Путешествие _____
Незавершенное предложение	Участнику опроса предъявляют незаконченное предложение и просят его завершить	Когда я выбираю авиакомпанию, то для меня самым важным является _____
Незавершенный рассказ	Респонденту предъявляют незаконченный рассказ и просят его завершить	«Недавно я летел рейсом <i>American Airlines</i> и обратил внимание, что экстерьер и интерьер салона самолета выдержаны в ярких тонах, что вызвало у меня множество мыслей и чувств...» Завершите, пожалуйста, рассказ
Картинка	На картинке изображены два пассажира, один из них что-то говорит. Респонденту предлагают представить себя на месте другого персонажа и написать свой ответ в пустом «пузыре»	«Ну-с, что там насчет покушать?»
Тест тематической апперцепции	Респонденту предъявляют картинку и предлагают рассказать о том, что он перед собой видит или что может происходить на картинке	

Качественные методы. Некоторые компании отдают предпочтение качественным методам исследования потребительского мнения, потому что действия потребителей не всегда соответствуют их ответам на вопросы анкет. *Методики качественных исследований* — это сравнительно неструктурированные подходы к оценке, предполагающие ряд возможных ответов. Они представляют собой творческие методы выяснения тех потребительских предпочтений, выявить которые с помощью других методов может быть затруднительно. Выбор возможных методик качественных оценок ограничивается лишь фантазией исследователя.

В связи с тем, что у исследователей есть свобода выбора вопросов, а у покупателей — ответов, качественная оценка часто может служить полезным первым шагом на пути исследования восприятия бренда и товара потребителями. Но у качественного исследования имеются и свои слабые стороны. Значение выявляемых

взглядов покупателей должно сдерживаться тем фактом, что в подобных исследованиях используются слишком маленькие выборки, которые не обязательно будут характеризовать мнение остальных людей. Более того, принимая во внимание качественную природу данных, могут возникнуть и вопросы, связанные с их интерпретацией. Разные исследователи, изучающие результаты одних и тех же качественных исследований, могут сделать совершенно разные выводы.

Тем не менее использование качественных методов вызывает у исследователей все больший интерес. Во вставке «Маркетинг изнутри: как заглянуть в головы потребителей» описывается новаторский метод ZMET. Имеются и другие популярные качественные методы исследований, позволяющие «заглянуть в головы потребителей» и выяснить их чувства и мысли о торговых марках и продуктах.²⁸ Ниже представлены наиболее популярные из них.



Маркетинг изнутри

Как заглянуть в головы потребителей

Профессор маркетинга из Гарвардской бизнес-школы Джеральд Залтман вместе со своими коллегами разработал методологию выявления того, что думают потребители о продукте и как они его воспринимают. Базовое предположение, лежащее в основе этого метода, получившего название ZMET,* заключается в том, что большинство мыслей и чувств являются подсознательными и формируются в виде набора «глубоких метафор». Глубокие метафоры — это базовые фреймы или ориентации потребителей в окружающем их мире. В значительной степени подсознательные и универсальные, они придают новую форму всему, что думает, говорит, слышит или делает человек. Согласно Залтману, существует семь основных метафор.

1. Баланс: справедливое равновесие и взаимодействие элементов.
2. Трансформация: изменения в сути и в деталях.
3. Путешествие: встреча прошлого, настоящего и будущего.
4. Вместилище: включение, исключение и другие ограничения.
5. Связь: необходимость связи с самим собой и с другими.
6. Приобретения ресурсов и их последствия.
7. Контроль: ощущение владения, уязвимости и благополучия.

Метод ZMET работает следующим образом. Сначала участников просят заранее выбрать минимум 12 изображений из своих собственных источников (журналы, каталоги, фотографии из семейных альбомов), чтобы представить свои мысли, чувства, имеющие отношение к теме исследования. Затем в ходе беседы один на один исследователь использует передовые методы интервьюирования для изучения подготовленных изображений вместе с участником и выявления скрытого смысла каждого изображения. Наконец, участники используют компьютерную программу для создания коллажей из подготовленных ими изображений. Предполагается, что эти коллажи должны сообщать подсознательные мысли и чувства участника, вызываемые исследуемой темой. Получаемые таким образом результаты способны оказывать глубокое влияние на действия маркетологов, о чем свидетельствуют следующие примеры.

- Одно из исследований методом ZMET проводилось для фирмы *DuPont* с целью выявления отношения женщин к ношению чулок. Двадцать женщин, регулярно использующих чулки, попросили подобрать изображения, отражающие их отношение к данному предмету одежды. На некоторых коллажах содержались изображения столбов заборов, обернутых пленкой, или деревьев, обтянутых стальными обручами, что свидетельствовало о неудобстве и тугости чулок. На других были изображены высокие цветы в вазе, олицетворявшие стройность, элегантность и сексуальность. Проявления «любви-ненависти» на этих и других картинках продемонстрировали существование более сложного отношения к продукту, чем предполагали маркетологи *DuPont*.
- Хотя многие пожилые покупатели указывали датской фирме по производству слуховых аппаратов *Oticon*, что цена является главной причиной, по которой они откладывают покупку, анализ методом ZMET показал, что еще большей проблемой было опасение выглядеть в глазах окружающих старым и немощным. В ответ на такие опасения *Oticon* разработала линейку новых стильных слуховых аппаратов *Delta*, которые выпускались в таких броских цветах, как оранжевый, изумрудно-зеленый или малиновый.

Исследование методом ZMET оказалось также полезным при проектировании детской больницы в Питтсбурге, переделке классических этикеток для супов *Campbell* и составлении текстов писем, направлявшихся студентам, желавшим продолжить учебу в Университете Северной Каролины.

Источники: Gerald Zaltman and Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers* (Boston: Harvard Business School Press, 2008); Glenn L. Christensen and Jerry C. Olson, «Mapping Consumers' Mental Models with ZMET», *Psychology & Marketing* 19 (June 2002), pp. 477–502; Emily Eakin, «Penetrating the Mind by Metaphor», *New York Times*, February 23, 2002; Anne Eisenberg, «The Hearing Aid as Fashion Statement», *New York Times*, September 24, 2006; Mackenzie Carpenter, «The New Children's Hospital: Design Elements Combine to Put Patients, Parents at Ease», *Pittsburgh Post-Gazette*, April 26, 2009; Jennifer Williams, «Campbell's Soup Neuromarketing Redux: There's Chunks of Real Science in That Recipe», *Fast Company*, February 22, 2010; Jay Matthews, «Admissions Office Probes Applicants' Scary Depths», *Washington Post*, July 22, 2010.

1. **Словесные ассоциации.** Респондентов спрашивают, какие слова приходят им на ум при упоминании названия торговой марки. «Что говорит вам название Timex?», «Скажите, какие ассоциации возникают у вас с часами “Timex”?» Основная цель подобного опроса заключается в том, чтобы выявить ряд ассоциаций, возникающих у потребителя по отношению к конкретному бренду. В результате его проведения фирма получает возможность узнать об относительной силе, благоприятности и уникальности испытываемых ее клиентами ассоциаций.
2. **Проекционные методики.** В одном случае людям предоставляют неполный набор подсказок и просят их дополнить картину происходящего. В другом — им могут предложить неоднозначную подсказку, саму по себе не имеющую смысла, и попросить объяснить ее. Сущность данного метода заключается в том, что в конечном итоге люди проявят свои истинные убеждения и чувства. Один из таких подходов носит название «дополнение реплик» и основывается на использовании комиксов или фотографий. Респондентам демонстрируются изображения людей, приобретающих конкретные товары или услуги. Подобно детским комиксам, рядом с каждым из действующих лиц имеется специальное незаполненное поле для отображения его мыслей, слов или действий. Респондентов просят заполнить свободные поля словами, характеризующими, по их мнению, происходящее. К методике качественного исследования относятся также задания на сравнение. Участников просят передать свои впечатления путем сравнения брендов с людьми, странами, животными, различными видами деятельности, материалами, занятиями, машинами, журналами, овощами, национальностями или даже с другими брендами.
3. **Визуализация.** Участников исследования могут попросить составить коллаж из газетных и журнальных вырезок, чтобы передать таким образом свои восприятия.
4. **Персонификация бренда.** Респондентов просят описать образ человека, который возникает у них при упоминании торговой марки. «Если бы бренд можно было представить в образе человека, каким бы он оказался? Что бы он делал? Где бы он жил? Что носил? С кем бы общался на вечеринке? (И о чем

разговаривал бы?)» Например, «John Deere» может вызывать в воображении образ грубоватого жителя Среднего Запада, правдивого и трудолюбивого. Персона, являющаяся символом торговой марки, позволяет выявить «человеческие» качества бренда.

5. **Выявление сущности торговой марки методом лестницы.** Сущностью торговой марки называют более глубокие, абстрактные цели, удовлетворению которых она способствует. Спросите кого-нибудь, почему он хочет купить мобильный телефон «Nokia». «Потому что он выглядит качественно» (атрибут). «Почему важно, чтобы мобильный телефон выглядел “качественно”?» — «Это значит, что “Nokia” надежна» (функциональная выгода). «Почему важна надежность?» — «Чтобы коллеги и родственники всегда могли до меня дозвониться» (эмоциональная выгода). «Почему вы хотите, чтобы до вас всегда могли дозвониться?» — «Потому что в случае необходимости я смогу чем-то помочь» (сущность торговой марки). Таким образом, «Nokia» помогает пользователю чувствовать себя «добрым самаритянином», всегда готовым помочь другим.

Однако маркетологи не обязательно должны делать выбор между качественными и количественными методами, и многие из них используют оба подхода, понимая, что их плюсы и минусы могут взаимно компенсировать друг друга. Например, компания может пригласить одного из членов онлайн-панели для участия в домашнем тестировании продукта. В этом случае ему присылают на дом продукт и просят фиксировать свои реакции и намерения и сообщать о них исследователям.²⁹

Электромеханические устройства. Применяются в маркетинговых исследованиях относительно редко. К ним относятся, в частности, гальванометры (приборы для измерения слабых токов), фиксирующие малейшие изменения физиологических параметров, сопровождающие возникновение интереса или эмоционального возбуждения у испытуемого, например, под воздействием той или иной рекламы или конкретного изображения. Такой прибор, как тахистоскоп, позволяет варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд, после каждой из которых участник исследования описывает все, что ему удалось увидеть и понять. Многие

новые визуальные технологии, анализирующие движения глаз и мимику лица, открывают интересные возможности как для специалистов по маркетинговым исследованиям, так и для практиков менеджмента.³⁰

В последние годы технологии получили столь колоссальное развитие, что теперь для получения сведений о реакции потребителей используются кожные датчики, электроэнцефалографы и сканеры наподобие тех, что устанавливаются в аэропортах.³¹ Например, закрепляемые на запястье датчики позволяют измерять электропроводность кожи, фиксировать изменения активности потовыделения, температуру и активность движений тела.³² Во вставке «Маркетинг изнутри: развитие науки о мозге» дается краткий обзор новых приложений наших знаний о мозге к проведению маркетинговых исследований.³³

Технологии заменили дневники, которые участники медиаисследований вели раньше. Аудиометры, подключаемые к телевизорам в домах участников эксперимента, фиксируют сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен. Электронные устройства могут фиксировать количество радиопередач, которые человек прослушивает в течение дня. Системы GPS позволяют выяснить, мимо какого количества рекламных стендов человек проходит или проезжает в течение дня.

Изучение глаз и лица

В последние годы были разработаны новые недорогие методы изучения глаз и лица потребителя, получившие самое разнообразное применение. Такие производители фасованных товаров, как *P&G*, *Unilever* и *Kimberly-Clark*, создают на компьютере трехмерные модели товара, упаковки и интерьера магазина и затем используют технологию отслеживания движений глаз, чтобы понять, на что потребитель направляет взгляд в первую очередь, как долго он смотрит на конкретный предмет и т. д. После проведения таких исследований *Unilever* изменила форму емкости для шампуня Ахе, логотип и планировку своих магазинов. В Международном финансовом центре в Сеуле над плазменным сенсорным экраном каждого из 26 информационных киосков установлены две видеокамеры и детектор движения. Программное обеспечение для распознавания характеристик лиц оценивает возраст и пол пользователя, после чего появляется реклама, нацеленная на соответствующую демографическую группу. Подобные приложения были разработаны для цифровых придорожных билбордов в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и Сан-Франциско. Видеокамеры и ПО для распознавания лиц используются в модернизированных смартфонах в тестовом режиме для идентификации лояльных покупателей магазинов и посетителей ресторанов и их последую-

щего вознаграждения. В одном своем коммерческом приложении *SceneTap* использует камеры и ПО для распознавания лиц, с тем чтобы размещать посты с информацией о заполненности бара, а также о среднем возрасте и гендерном профиле посетителей, чтобы помочь желающим весело провести время выбрать подходящее им заведение.

Планирование выборки. После принятия решения о методах сбора данных и используемых инструментах наступает черед определения способа формирования выборки, на которой будет проводиться исследование, т. е. тех конкретных людей, с которыми будут взаимодействовать маркетологи. Для этого необходимо ответить на три вопроса:

- 1. Элемент выборки: кто станет участником исследования?** Для проведения маркетингового исследования должны быть определены целевые группы населения, которые примут в нем участие. Например, в случае с авиапассажирами первого класса необходимо решить, составлять ли выборку из бизнесменов и командированных, или же из туристов и отпускников, или из тех и других одновременно? Включать ли в выборку лиц младше 18 лет? Опрашивать ли супружеские пары вместе или порознь? Когда ответы на подобные вопросы найдены, необходимо обеспечить равное соотношение всех членов намеченных целевых групп, т. е. не допустить преобладания в выборке каких-либо специфических подгрупп.
- 2. Размер выборки: сколько людей будет охвачено исследованием?** Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Но это не значит, что выборка должна включать всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при строгом соблюдении правил формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1% населения.
- 3. Процедура выборки: как будут отобраны участники исследования?** Для получения репрезентативной выборки должен использоваться метод вероятностного отбора. Вероятностная выборка позволяет рассчитать погрешность полученных результатов. Вывод, сделанный по результатам анализа такой выборки, может звучать, например, так: «В 95 случаях из 100 среднее количество авиаперелетов, совершаемых пассажирами первого класса на маршруте Чикаго — Токио, попадает в интервал от 5 до 7 полетов ежегодно».



Маркетинг изнутри

Развитие науки о мозге

В качестве альтернативы традиционным способам обследования потребителей некоторые ученые начали разрабатывать новые методы на основе последних достижений нейронауки, позволяющие наблюдать за деятельностью мозга потребителей с целью более точной оценки их реакций на маркетинговые усилия. Термином *нейромаркетинг* описывается исследование реакций мозга на маркетинговые стимулы. Фирмы используют метод электроэнцефалографии (ЭЭГ) для выявления корреляции между активностью мозга и физиологическими параметрами, такими как температура кожи и движения глаз, для оценки того, как люди реагируют на рекламу.

Ученые, занимающиеся исследованиями мозга, получили результаты, отличные от результатов, получаемых при использовании традиционных методов. Группа исследователей из *UCLA* применяла магнитно-резонансный томограф для измерения реакций мозга потребителей на рекламу, показывавшуюся во время матча за Суперкубок в 2006 г. Они установили, что реклама, вызывавшая у зрителей наивысшую мозговую активность, отличалась от рекламы, которой зрители отдавали предпочтение во время личных опросов. Другое исследование показало слабую эффективность продукт-плейсмента в тех случаях, когда продвигаемый продукт не был неотъемлемой частью сценария телепередачи.

Некоторые исследователи обнаружили более высокую корреляцию покупательского поведения

с результатами исследования импульсов мозга, чем с результатами опросов. Так, одна из них показала, что характер этих импульсов позволяет точнее предсказывать покупки музыкальных записей, нежели заявленные музыкальные предпочтения. Один важный результат, полученный после нейрологического обследования потребителей, состоит в том, что многие решения о покупках определяются в меньшей степени логической оценкой переменных и в большей степени — «подсознательным привычным процессом, отличным от той рациональной, сознательной и основанной на обработке получаемой информации модели, которая описывается в традиционных учебниках по маркетингу». Даже на простейшие решения, например о покупке бензина, по-видимому, оказывает влияние мозговая активность на подсознательном уровне.

Нейрологические исследования использовались для определения типа эмоциональной реакции потребителей, подвергавшихся воздействию маркетинговых стимулов. Группа исследователей из Англии использовала метод ЭЭГ для наблюдения за когнитивными функциями, имеющими отношение к припоминанию и проявлению внимания, в 12 разных областях мозга, в то время как потребители подвергались воздействию рекламы. Возникновение волн мозговой активности в разных областях мозга указывало на то, что эмоциональные реакции на рекламу также являются разными.

Например, повышение активности в левой передней части коры головного мозга указывает на при-

Методы контакта. После разработки плана составления выборки исследователь должен остановиться на конкретном способе контактов с аудиторией, которые могут осуществляться в процессе личного общения, по телефону, почтой или онлайн.

Анкета, рассылаемая по почте. Самый подходящий способ связаться с людьми, которые либо не согласны на личную беседу, либо склонны исказить ответы под влиянием интервьюера. Почтовая анкета требует простых и четко сформулированных вопросов, время получения ответов на которые может быть значительным, а процент ответивших обычно невелик.

Телефонное интервью. Наилучший путь быстрого сбора информации. К тому же интервьюер имеет возможность пояснять непонятные респонденту вопросы. Интервьюер должен быть кратким и не затрагивать личные темы. Хотя число ответивших, как правило, оказывается выше, чем в случае опроса по почте, проведение телефонных интервью в США становится все более трудным из-за растущей антипатии потребителей к фирмам, использующим телемаркетинг.

В конце 2003 г. конгресс США принял закон, позволяющий Федеральной торговой комиссии ограничивать количество телемаркетинговых



влечение внимания к стимулу. Напротив, резкое повышение активности в правой передней части коры головного мозга указывает на сильное отвращение к стимулу. Еще в одной части мозга степень активности запоминания коррелирует с намерением совершения покупки. Другое исследование показало, что у людей активируются разные области мозга при оценке личностных характеристик индивидов и при оценке характеристик брендов.

Добавляя нейрологические методы к арсеналу традиционных методов исследования, маркетингологи пытаются продвинуться к более глубокому пониманию того, что происходит в головах потребителей. Хотя нейрологическое исследование может подсказывать идеи, отличные от тех, которые подсказывают традиционные методы, его проведение обходится в данное время очень дорого. Однако с учетом сложности человеческого мозга многие специалисты предостерегают, что результаты нейрологических исследований не должны служить единственной базой для принятия маркетинговых решений. Такие исследования не могут применяться повсеместно. Устройства для регистрации мозговой активности с многочисленными электродами, фиксируемыми на черепе, могут создавать много неудобств обследуемым потребителям и ставить их в неестественные условия. Другой вопрос заключается в том, действительно ли нейрологические исследования обеспечивают не вызывающую сомнений основу для разработки маркетинговой стратегии. Брайан Кнутсон,

профессор нейрологических наук и психологии в Стэнфордском университете, сравнивает использование ЭЭГ с ситуацией, в которой «человек находится за пределами бейсбольного стадиона и, прислушиваясь к реву толпы, пытается догадаться, что происходит на спортивной площадке». Другие критики обеспокоены тем, что если новые методы действительно окажутся успешными, то они приведут к еще большему маркетинговому манипулированию потребителями со стороны компаний. Несмотря на все эти споры, неустанное стремление маркетингологов к более глубокому пониманию реакций покупателей гарантирует сохранение непрекращающегося интереса к нейромаркетингу.

Источники: Carolyn Yoon, Angela H. Gutchess, Fred Feinberg, and Thad A. Polk, «A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Person Judgments», *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 31–40; Martin Lindstrom, *Buyology: Truth and Lies about Why We Buy* (New York: Doubleday, 2008); Brian Sternberg, «How Couch Potatoes Watch TV Could Hold Clues for Advertisers», *Boston Globe*, September 6, 2009, pp. G1, G3; Kevin Randall, «Neuromarketing Hope and Hype: 5 Brands Conducting Brain Research», *Fast Company*, September 15, 2009; Todd Essig, «The Future of Focus Groups: My Brain Knows What You Like», *Forbes*, April 28, 2012; Carmen Nobel, «Neuromarketing: Tapping into the 'Pleasure Center' of Consumers», *Forbes*, February 1, 2013.

звонков потребителям, зарегистрировавшим свой номер в реестре «Do Not Call» («Не звонить»). К середине 2010 г. в этом реестре было уже более 200 млн телефонных номеров. Несмотря на то что фирмы, специализирующиеся на проведении маркетинговых исследований, обладают определенными привилегиями в сфере телемаркетинга, многие полагают, что данный закон послужит началом заката эры телефонных опросов как метода маркетингового исследования.

В других частях мира такие законодательные ограничения отсутствуют. Поскольку распространенность мобильных телефонов в Африке

выросла с 1 на 50 человек в 2000 г. до 80 на каждые 100 человек в 2014 г., то мобильная связь в африканских странах используется для формирования фокус-групп в сельских районах и для коммуникаций с потребителями посредством текстовых сообщений.³⁴

Личное интервью. Наиболее универсальный метод исследования. Интервьюер не только имеет возможность задать респонденту больше вопросов, но и дополняет результаты беседы личными наблюдениями по поводу, например, внешнего вида или манер собеседника. В то же время метод личного собеседования требует тщательного планирования, контроля и больших

затрат времени. Кроме того, на его результаты влияют взгляды и предубеждения интервьюера. Различают две формы личного интервью: *назначенное* и *уличное*. В первом случае проводится случайный выбор респондентов, с которыми договариваются об интервью либо по телефону, либо при их посещении дома или на работе. Нередко в качестве компенсации за потраченное время предлагается небольшое денежное вознаграждение или подарок. Во втором случае интервью берут у прохожих в каком-либо оживленном месте или у посетителей крупного магазина. Здесь участник опроса имеет меньше времени для ответов; кроме того, такую выборку нельзя считать случайной.

Онлайновое интервью. Интернет предоставляет множество различных способов проведения исследований. Компания может поместить анкету на своей веб-странице и предложить посетителям ответить на вопросы (стимулируя участие призами) или разместить свой баннер на каком-либо часто посещаемом сайте (с аналогичным предложением). Все большее распространение получает онлайновое тестирование новых товаров. Такое тестирование позволяет получать информацию намного быстрее, чем при использовании традиционных методов маркетинговых исследований.

Маркетологи могут также создать виртуальную потребительскую панель или виртуальную фокус-группу или спонсировать создание чата, доски объявлений или блога и затем предлагать к обсуждению интересующие их вопросы. Они могут также предложить покупателям провести онлайновую сессию мозгового штурма или предложить онлайн-ным приверженцам компании обсудить ее идеи на Twitter. Онлайн-овые сообщества и сети покупателей являются важным ресурсом для самых разных компаний. Идеи онлайн-ового сообщества помогли *Kraft* создать популярную линейку низкокалорийных снеков.³⁵

Del Monte обратилась к своему насчитывающему 400 членов онлайн-овому сообществу «I Love My Dog» при рассмотрении вопроса о создании нового завтрака для собак. В результате удалось прийти к единому мнению о том, что новый завтрак должен иметь вкус яичницы с беконом и содержать повышенную дозу витаминов и минеральных добавок. Продолжая сотрудничество со своим онлайн-овым сообществом в период разработки продукта, компа-

ния сумела создать новый продукт «Snausage Breakfast Bites» вдвое быстрее, чем обычно.³⁶

Общая стоимость онлайн-овых исследований, проведенных в 2011 г., оценивалась в \$2,4 млрд. На рынке появилось множество фирм, занимающихся проведением онлайн-овых опросов, таких как *SurveyMonkey*, *Survey-Gizmo*, *Qualtrics* и *Google Consumers Surveys*. Основанная в 1999 г., *SurveyMonkey* имеет теперь более 15 млн зарегистрированных пользователей. Такие компании могут быстро проводить опросы, используя блоги, веб-сайты, Facebook или Twitter.³⁷ Однако, подобно любым опросам, онлайн-овые предполагают адресацию правильно составленных вопросов на правильно выбранную тему наиболее подходящей для этого аудитории.

Известно также много других способов использования Интернета в качестве инструмента исследований. Компания может собирать информацию об индивидах, посещающих ее веб-сайт, отслеживая, как часто они кликают по названию ее веб-сайта и затем переходят на другие веб-сайты. Она может назначать разные цены, использовать разные заголовки и предлагать товары с разными характеристиками разным веб-сайтам или в разные моменты времени для выяснения относительной эффективности своих предложений. Такие исследовательские фирмы, как *Bluefin Labs*, отслеживая все соответствующие записи в Twitter, посты на Facebook и телевизионные сюжеты, чтобы предоставлять компаниям свой анализ тенденций в режиме реального времени.³⁸

Однако какими бы популярными ни были онлайн-овые методы исследований, проницательные компании предпочитают использовать их в качестве добавки, а не замены более традиционных методов. Онлайн-овые исследования имеют как свои плюсы, так и минусы. Давайте сначала рассмотрим их **плюсы**.

- Онлайн-овое исследование не требует значительных денежных затрат. Типичный онлайн-овый опрос обходится на 20%–50% дешевле опроса, проводимого традиционными методами, и может обеспечить показатель отклика до 50%.
- Онлайн-овое исследование быстрее. Ответить на онлайн-овый опрос можно гораздо быстрее, так как система автоматически предоставляет респонденту подходящие

вопросы, а ответы могут быть высланы организатору сразу же после завершения процедуры исследования.

- Онлайновое исследование обеспечивает широкий охват территории. Для него не существует географических границ, что позволяет маркетологам рассматривать обширный круг потенциальных респондентов.
- В онлайн-исследовании люди склонны отвечать на вопросы откровеннее, чем во время участия в телефонном или персональном опросе. Люди более открыто выражают свои мнения, отвечая на вопросы исследования в приватной обстановке и в отсутствие посторонних лиц, способных оказать на них давление, особенно если дело касается «деликатных» тем (например: «Как часто вы принимаете душ или ванну?»).³⁹
- Онлайновое исследование более универсально. Особое преимущество онлайн-исследований заключается в возможности использования средств мультимедиа. Так, программное обеспечение, позволяющее любому желающему окунуться в мир виртуальной реальности, предоставляет респонденту возможность изучать трехмерные модели таких товаров, как фотоаппараты, автомобили, медицинское оборудование. Характеристики товаров также могут быть с легкостью изменены в режиме реального времени. Онлайн-блогосфера позволяет потребителям, участвующим в опросе, взаимодействовать друг с другом.

Теперь рассмотрим **недостатки**.

- Выборки могут оказаться небольшими и искаженными. В 2014 г. около 28% домохозяйств США не имели доступа к широкополосному Интернету; этот процент оказывается еще выше среди групп с низкими доходами.⁴⁰ На международных рынках ситуация еще более сложная. Люди, не обладающие возможностью работать во Всемирной паутине, обычно находятся на других социоэкономических и образовательных уровнях по сравнению с теми, у кого такая возможность есть. Хотя доступность Интернета все время растет, онлайн-исследователи рынка должны

находить креативные способы охвата отдельных сегментов населения. Одним из возможных вариантов является объединение офлайн-источников с онлайн-результатами. Обеспечение временного доступа к Интернету в таких местах, как торговые комплексы и рекреационные зоны, является еще одной перспективной стратегией. Некоторые исследовательские фирмы стараются восполнить пробелы в рыночных исследованиях, возникающие в связи с наличием сегментов потребителей, не обладающих доступом к Интернету, с помощью статистических моделей.

- Онлайновые панели и сообщества могут иметь непостоянный состав. Членам панелей может надоесть активность компании, и они откажутся от дальнейшего сотрудничества с ней. Или, что еще хуже, они могут остаться, но больше не давать честных ответов. Организаторы панелей и онлайн-сообществ предпринимают меры к повышению качества панелей и предоставляемых ими данных за счет повышения стандартов членства, снижения привлекательности предоставляемых стимулов и тщательного мониторинга участия. Новые характеристики, события и виды деятельности должны регулярно добавляться в онлайн-усилия компании, чтобы поддерживать интерес и вовлеченность членов панелей.
- Онлайновые исследования рынка подвержены технологическим проблемам и отличаются несогласованностью. Проблемы могут возникнуть из-за того, что потребители пользуются браузерами различных производителей. Конечный продукт работы веб-дизайнера может выглядеть по-разному в зависимости от возможностей монитора и операционной системы пользователя.

Онлайн-исследователи начали также использовать текстовые сообщения самыми разными способами — для обмена мнениями с респондентом, для углубленного опроса члена онлайн-фокус-группы или для ориентации респондентов на конкретный веб-сайт. Текстовые сообщения являются также удобным инструментом вовлечения подростков в дискуссию по интересующей маркетологов теме.

ЭТАП 3. СБОР ИНФОРМАЦИИ

Данная фаза маркетингового исследования, как правило, требует самых больших расходов и является источником максимального числа ошибок. Маркетологи могут проводить обследования на дому, по телефону, через Интернет или в одном специально выбранном месте интервьюирования, таком как пешеходная торговая зона. При проведении опросов возникают четыре основные проблемы. Некоторые респонденты не выполняют договоренности о встрече в условленном месте, с ними приходится связываться повторно или заменять, другие отказываются от сотрудничества, третьи дают предвзятые или заведомо ложные ответы. И наконец, сотрудники, проводящие опрос, тоже могут вести себя предвзято или нечестно. Правильный подбор респондентов имеет решающее значение.

Одним из главных препятствий глобальному сбору маркетинговой информации является необходимость обеспечения ее согласованности.⁴¹ Латиноамериканским респондентам не нравится обезличенная природа Интернета, и поэтому им требуется включение интерактивного элемента в процесс обследования, чтобы они могли беседовать с реальным человеком. С другой стороны, респонденты в Азии больше склонны к групповому конформизму и поэтому проявляют в фокус-группах меньше откровенности, чем онлайн. Иногда наилучшее решение может заключаться просто в правильном выборе языка.

ЭТАП 4. АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ

Предпоследний этап маркетингового исследования заключается в анализе собранных данных и получении выводов или результатов. Исследователи заносят данные в таблицы и определяют плотность распределения. Для основных переменных рассчитываются среднее значение и дисперсия. В попытке извлечь дополнительную информацию можно воспользоваться и более сложными методами статистического анализа и моделирования. Исследователи могут проверять разные гипотезы и теории, применяя анализ чувствительности для проверки предположений и обоснованности заключений.

ЭТАП 5. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В завершение маркетингового исследования его результаты должны быть представлены заинтересованным лицам. Руководству необходимы

лишь наиболее существенные результаты, которые будут положены в основу принимаемых маркетинговых решений. Исследователей все чаще просят играть роль консультантов в процессе преобразования данных и информации в идеи и рекомендации. Желательно также представлять результаты исследований в понятной и убедительной форме. Во вставке «Маркетинг изнутри: оживление результатов маркетинговых исследований с помощью персонажей» описывается подход, который используют некоторые исследователи для максимизации эффекта своих исследований поведения потребителей.

В ходе маркетингового исследования, проведенного *American Airlines*, были получены следующие результаты:

1. Основные причины выхода в Интернет в полете — «убить время» и проверить электронную почту. Оплата будет относиться на счета компаний, в которых работают пассажиры.
2. Примерно 5 пассажиров из 10 готовы в случае необходимости заплатить за доступ в Интернет во время полета \$25, а за \$15 согласны выйти в сеть уже 6 человек. Таким образом, тариф в \$15 принесет меньший доход ($6 \times \$15 = \$90$), чем цена в \$25 ($5 \times \$25 = \$125$). Таким образом, *American Airlines* может зарабатывать \$125 за рейс. Если рейс выполняется 365 дней в году, *American Airlines* получит \$45 625 в год ($\$125 \times 365$). При первоначальных инвестициях в \$90 тыс. компании понадобится примерно два года, чтобы окупить свои затраты.
3. Выход на рынок с новой услугой укрепит имидж *American Airlines* как передовой и преуспевающей компании и позволит привлечь некоторое количество дополнительных пассажиров.

ЭТАП 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Возможно, полученные результаты не удовлетворят менеджеров, которые могут принять решение о более глубоком исследовании вопроса. Если достоверность результатов исследования вызовет у руководства сомнения, решение может быть принято не в пользу новой услуги. Если же руководство авиакомпании, наоборот, изначально склоняется в пользу организации доступа в Интернет, тогда положительные результаты исследования только подтвердят убеждение менеджеров в своей правоте. Хочется надеяться, что проведенное маркетинговое исследование поможет компании принять верное решение (табл. 4.2).⁴²



Маркетинг изнутри

Оживление результатов маркетинговых исследований с помощью персонажей

Для того чтобы «оживить» информацию и идеи, полученные о своем целевом рынке, некоторые исследователи используют «персонажи». Персонажи — это детальные профили одного или нескольких гипотетических потребителей из целевого рынка, составленные на основе демографической, психографической, географической или иной установочной или описательной информации. Исследователи могут использовать фотографии, рисунки, имена или краткие биографии, чтобы помочь трансформировать детали в образ придуманного человека.

Такие персонажи придумываются с целью создания максимально правдоподобных примеров или архетипов целевых покупателей — с их мыслями, чувствами и поступками. Они помогают маркетологам организации лучше понимать и оценивать свой целевой рынок и, таким образом, полнее учитывать точку зрения целевого покупателя во всех принимаемых маркетинговых решениях. Многие компании, разрабатывающие ПО, в частности *Microsoft*, использовали подобные персонажи для повышения привлекательности пользовательского интерфейса. Вот несколько примеров создания и использования персонажей:

- Производитель специализированного инструмента *Campbell Hausfield* во многом полагался на своих ритейлеров, включая *Home Depot* и *Lowe's*, для того чтобы быть в курсе мнений и предпочтений своих потребителей. После составления восьми потребительских профилей, в том числе «женщины, самостоятельно выполняющей все ремонтные работы по дому», и покупателя-пенсионера, фирма смогла успешно вывести на рынок несколько новых товаров, в частности модели облегченных дрелей.
- Самый заметный и успешный в истории *Unilever* вывод на рынок нового средства для ухода за волосами «SunSilk» разрабатывался в том числе и с учетом возможных пожеланий вымышленной целевой покупательницы по имени Кэти. При разработке кампании по продвижению «SunSilk» на рынок учитывались не только потребности Кэти в средстве для ухода за волосами, но и ее возможное поведение в различных жизненных ситуациях.

Хотя персонажи предоставляют живую информацию для принятия маркетинговых решений, маркетологи должны избегать чрезмерной персонализации своих потребителей. Любой целевой рынок может иметь потребителей, различающихся по нескольким ключевым характеристикам. Для того чтобы учесть эти потенциальные различия, иногда маркетологи создают не одного, а нескольких персонажей (обычно от двух до шести). *Best Buy* использовал нескольких персонажей для повторной разработки и запуска *GeekSquad.com* — веб-сайта своей общенациональной услуги по оказанию скорой компьютерной помощи. Используя результаты наблюдений, а также качественных и количественных исследований, фирма придумала пять онлайн-новых персонажей, ориентируясь на которых она заново создавала свой веб-сайт *GeekSquad.com*:

- Джилл — молодая мать из городских предместий, ежедневно пользующаяся компьютером и постоянно нуждающаяся в услугах *GeekSquad*, подобно тому как она нуждается в услугах газнокосильщиков и водопроводчиков.
- Чарли — мужчина в возрасте более 50 лет, интересующийся новыми технологиями, но нуждающийся в ненавязчивом руководстве специалистов.
- Дэрил — умело владеющий новыми технологиями экспериментатор, которому время от времени требуется высококвалифицированная помощь для успешной реализации его технических проектов.
- Луис — постоянно находящийся в цейтноте мелкий предприниматель, главное требование которого — как можно более быстрое устранение проблем в работе компьютера.
- Ник — потенциальный клиент *GeekSquad*, который критически относится к новому веб-сайту и которого нужно убедить в достоинствах новой услуги.

Для оказания помощи Чарли в кризисных ситуациях в верхнем правом углу главной страницы была помещена кнопка с общеизвестным номером «911», а для предоставления информации Нику *Best Buy* открыл специальный телефонный канал.

Источники: Dale Buss, «Reflections on Reality», *Point* (June 2006), pp. 10–11; Todd Wasserman, «Unilever, Whirlpool Get Personal witj Personas», *Brandweek*, September 18, 2006, p. 13.

Таблица 4.2. Семь характеристик хорошего маркетингового исследования

1. Научный метод	Эффективное маркетинговое исследование основывается на использовании научных методов: тщательное наблюдение, формулирование гипотез, составление прогноза и проверка
2. Творческий характер исследования	В лучших своих проявлениях исследование может подсказать принципиально новые способы решения проблемы. В исследовании, предпринятом для перепозиционирования снежков «Cheetos», исследователи одевались в костюм талисмана бренда Честера Читаха и разгуливали в таком виде по улицам Сан-Франциско. Реакция прохожих на этот персонаж позволила понять, что даже взрослым нравятся «Cheetos». Проведенное с учетом этого вывода перепозиционирование позволило заметно увеличить продажи «Cheetos» даже в трудных экономических условиях ⁴³
3. Применение нескольких методов исследования	В хорошем маркетинговом исследовании используются два-три различных метода, что способствует повышению достоверности результатов
4. Взаимозависимость моделей и получаемых данных	Хорошие исследователи признают, что получаемые данные интерпретируются на базе лежащих в их основе моделей, которые и направляют поиск информации
5. Ценность и цена информации	Хорошего исследователя волнует соотношение цена/качество получаемой информации. Цену информации, как правило, легко определить, а вот с ее качеством и ценностью дело обстоит несколько сложнее. Их количественная оценка зависит от надежности и достоверности добытых фактов, готовности менеджеров принять их и действовать на их основе
6. Здоровый скептицизм	Хороший исследователь, опасаясь попасть под влияние так называемых маркетинговых мифов, проявляет здоровый скептицизм по отношению к тем предположениям, которые менеджеры обычно высказывают относительно реального устройства и функционирования рынка
7. Этичный маркетинг	Хорошее маркетинговое исследование полезно как заказавшей его компании, так и ее покупателям. Неправильное же использование полученных данных может нанести ущерб как поставщику, так и его клиентам. Потребители все чаще выражают негодование по поводу, как они считают, неоправданных вторжений в их частную жизнь или же проявляемой торговлей навязчивости

Для того чтобы помочь менеджерам по маркетингу находить оптимальные решения встающих перед ними задач, все большее число организаций внедряют различные системы обеспечения маркетинговых решений. Джон Литтл из Масачусетского технологического института дает такой системе следующее определение.

Система поддержки принятия маркетинговых решений — это скоординированная совокупность данных, систем, методов и методик, а также соответствующего программного и аппаратного обеспечения, с помощью которых организация собирает и интерпретирует информацию, на основе которой принимаются маркетинговые решения.⁴⁴ Раз в год журнал «Marketing News» составляет список из более чем 100 программных продуктов, предназначенных для использования в маркетинговых

исследованиях, сегментировании рынка, ценнообразовании и расчете рекламного бюджета, анализе СМИ и распределении усилий торгового персонала.⁴⁵

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

Топ-менеджеры требуют от маркетологов более точных количественных данных о том, как расходы на маркетинг помогли фирме в достижении ее основных целей, в том числе и финансовых. Хотя мы легко можем измерить маркетинговые затраты и инвестиции в качестве вводимых ресурсов в краткосрочном периоде, измерить конечные результаты этих усилий в виде повышения осведомленности о марке, улучшения

имиджа марки и усиления лояльности покупателей можно будет лишь через несколько месяцев или лет. Кроме того, изменения внутри организации и внешние изменения в маркетинговой среде могут совпасть по времени с осуществлением маркетинговых расходов, что затруднит выделение чистых эффектов конкретной маркетинговой деятельности.⁴⁶

Тем не менее важной задачей маркетингового исследования остается оценка эффективности и продуктивности маркетинговой деятельности. Существует два взаимодополняющих подхода к оценке маркетинговой эффективности: 1) использование систем маркетинговых показателей для определения эффективности маркетинговых усилий и 2) моделирование маркетинга-микс, позволяющее установить причинно-следственные взаимосвязи и влияние маркетинговых мероприятий на конечные результаты. Маркетинговые «панели управления» предоставляют структурированный способ распространения внутри организации идей, полученных с помощью этих двух подходов.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

Для оценки результатов маркетинговых мероприятий применяется целый ряд показателей.⁴⁷

Показатели эффективности маркетинга (маркетинговые метрики) — это критерии, с помощью которых фирмы дают количественную оценку, сравнивают и интерпретируют итоги своей маркетинговой деятельности.⁴⁸

- Директор по маркетингу *Mary Kay* сосредоточивается на четырех метриках долгосрочной силы торговой марки — осведомленности рынка, обсуждении, опробовании и активности обращений к консультанту по использованию косметики в течение года, а также на нескольких более краткосрочных и специфических для данной программы метриках, таких как число воздействий рекламы, трафик веб-сайта и изменение характера покупок.
- Вице-президент по маркетингу *Virgin America* рассматривает широкий набор онлайн-метрик — затраты на привлечение, стоимость клика и стоимость тысячи показов (CPM). Кроме того, она принимает во внимание общую сумму средств, обеспе-

ченных естественным и оплаченным поиском и онлайн-отображением рекламы, а также результаты слежения и другие офлайн-метрики.

Существует много разных маркетинговых мер, и маркетологи могут выбрать одну или несколько из них в зависимости от проблемы, с которой они сталкиваются, или задачи, которую они должны решить. *Mindbody*, поставщик программного обеспечения, специализирующийся в разработке онлайн-систем управления бизнесом для фирм, работающих в сферах косметологии и здорового образа жизни, отслеживает многочисленные онлайн-метрики, включая частоту посещений главной страницы фирмы, число кликов по рекламным баннерам и место, предоставляемое поисковиком Google по сделанному запросу. Кроме того, *Mindbody* еженедельно осуществляет мониторинг следующих онлайн-метрик: 1) *аналитические данные о работе веб-сайта*, т. е. информацию о характере поисков на сайте и об онлайн-взаимодействиях; 2) *данные о присутствии в социальных медиа*, т. е. географические и демографические характеристики потребителей с разных рынков, высказывающих в социальных медиа свое мнение; 3) *маркетинговая статистика о разрешениях на взаимодействие*, т. е. данные об установившихся контактах с потребителями в результате автоматической рассылки e-mail. Во вставке «Памятка маркетолога: измерение отдачи от маркетинговых инвестиций в социальные медиа» рассматриваются некоторые вопросы измерения эффективности использования социальных медиа.

Пол Фаррис из Университета Вирджинии, сторонник простых и понятных метрик, проводил аналогию с тем, как пилот «Boeing 747» решает, какую информацию ему использовать из всей информации, высвечивающейся на приборной доске в кабине самолета.⁴⁹

Пилоты самолета действуют в соответствии с инструкциями. Когда они готовятся ко взлету, прогревая двигатели, они смотрят на одни приборы, когда они выруливают на взлетную полосу, то они смотрят на другие, а когда они находятся в полете — то на третьи. Существует последовательность переключения внимания с одних параметров на другие, позволяющая им успешно справляться со своей работой.



ПАМЯТКА маркетолога

Измерение отдачи от маркетинговых инвестиций в социальные медиа

Как ожидается, затраты отрасли на кампании в социальных медиа в ближайшие четыре года вырастут вдвое, но многие маркетологи не знают, что они получают взамен потраченных ими денег. Когда *Audi* впервые выпустила свою рекламу во время матча за Суперкубок по американскому футболу 2011 г. с показом хэштега Twitter, она не имела понятия о том, в какой мере высокая привязанность ее фанатской базы в Facebook трансформируется в увеличение продаж автомобилей. По данным одного отчета, 50% компаний, входящих в список Fortune 1000, никак не измеряли отдачу от своих проектов CRM в социальных медиа.

Первоначально основное внимание при измерении эффектов использования социальных медиа было сосредоточено на легко наблюдаемых количественных показателях, таких как число «лайков» в Facebook или число твитов в течение недели. Но эти показатели не всегда коррелировали с успехами бизнеса, поэтому исследователи принялись копать глубже. Оценка вклада социальных медиа — это непростая задача. Некоторые гуру маркетинга сравнивают социальные медиа с телефоном: как бы вы стали оценивать ROI всех разнообразных звонков, которые вы делаете? Джош Бернофф из *Forrester Research*, признанный специалист в области цифрового маркетинга, видит следующие краткосрочные и долгосрочные выгоды использования социальных медиа.

1. Краткосрочные финансовые выгоды, такие как рост доходов или снижение издержек. Что касается доходов, то когда NetShops.com разместила на своем веб-сайте опции просмотра рейтингов и рецензий, то ее продажи через полгода выросли на 26%. Что касается затрат, то *National Instruments*, производитель сложных технических изделий, обнаружил, что члены сообщества его покупателей отвечали на 46% вопросов других пользователей, обеспечивая *NI* экономию в \$10 в расчете на один телефонный звонок. Подобным образом возрожденное онлайн-общество *AT&T* ежемесячно экономило фирме 16% расходов на предоставление покупателям технической помощи по телефону.
2. Краткосрочные общие выгоды от использования цифровых медиа. Когда *Swanson Health Products* повысила видимость онлайн-отзывов о своих товарах, они стали более доступны для поисковых машин, и трафик к страницам с описанием ее продуктов вырос на 163%. Онлайн-видео, онлайн-общества, блоги и Twitter могут сходным образом повысить эффективность поиска.
3. Рост долгосрочных выгод, приносимых брендом. Социальные медиа могут улучшить долгосрочные показатели эффективности

бренда. Когда *P&G* создала на Facebook страницу, посвященную прыгунье на лыжах с трамплина Линдси Вэн*, то это позволило собрать 40 тыс. подписей в поддержку петиции о придании женским прыжкам на лыжах с трамплина статуса олимпийского вида спорта. Опрос подписавших петицию пользователей Facebook показал, что среди них предпочтение к бренду *P&G* и готовность к совершению покупки выросли на 8%–11%.

4. Долгосрочная возможность избежать рисков. Преодоление кризиса может стоить фирме миллионы долларов. Поэтому лучше предотвратить кризис до того, как он причинит вред бренду. Такие фирмы, как *McDonald's* и *AT&T*, имеют специальные команды, которые отслеживают твиты с высказываниями об их товарах и услугах для того, чтобы разрешать любые проблемы в зародыше.

Работающий в *Forrester* аналитик социальных медиа Зах Хофershаль уверен, что для поиска действенных инсайтов и получения измеримой обратной связи от социальных медиа необходимо, чтобы: 1) данные интерпретировались специально подготовленными людьми; 2) цель бизнеса направляла стратегию; 3) для достижения цели использовалась наилучшая платформа «прослушивания» социальных медиа; 4) имелся формализованный процесс анализа данных и принятия действий.

Простейшим способом получения и измерения отдачи от социальных медиа является организация конкурсов, состязаний или мероприятий по продвижению товаров. Базирующееся в Кремниевой Долине рекламное агентство *Wildfire* разработало кампанию по продвижению *Jamba Juice*, в которой ценность «счастливого купона» становилась известной только непосредственно при покупке. В магазины хлынули десятки тысяч покупателей. Эта кампания оказалась успешной, но результаты использования социальных медиа часто бывают непредсказуемыми.

В. Кумар и его коллеги предлагают семь этапов процесса успешного применения социальных медиа и несколько полезных индексов, которые могут быть разработаны для каждого этапа:

1. Проводить мониторинг дискуссий.
2. Находить влиятельных индивидов.
3. Выявлять мнения, которые они распространяют.
4. Определять местонахождение потенциально влиятельных индивидов, имеющих подходящие интересы.
5. «Вербовать» таких индивидов.

* Не следует путать эту спортсменку с гораздо более известной и заслуженной олимпийской чемпионкой горнолыжницей Линдси Вонн (Lindsay Vonn). — *Примеч. науч. ред.*



6. Стимулировать их к распространению позитивной информации.
7. Вознаграждать их за предпринятые усилия.

Исследование также показало, что наше использование социальных медиа во многих отношениях оказывается другим. Люди стремятся быть более позитивными при односторонних коммуникациях (например, с использованием блогов и Twitter), чем при двусторонних, когда им приходится делиться своим мнением о бренде или опыте использования товара с другими.

Источники: «ROI Lacking in Social CRM», www.warc.com. May 4, 2012; Josh Bernoff, «A Balanced Perspective on Social ROI», *Marketing News*, February 28, 2011; Piet Levy, «10 Minutes with . . . Zach Hofer-Shall», *Marketing News*, September 15, 2011; Frahad Manjoo, «Does Social Media Have a Return on Investment?», *Fast Company*, July/August 2011; David A. Schweidel, Wendy W. Moe, and Chris Boudreaux, «Social Media Intelligence: Measuring Brand Sentiment from Online Conversation», MSI Report 12–100 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute), 2012.

По мнению Тима Амблера из лондонской бизнес-школы, фирмы должны отдавать приоритет измерению и представлению маркетинговых результатов посредством маркетинговых метрик. Он считает, что фирмы должны разделять свои оценки на две части: 1) краткосрочные результаты и 2) изменение капитала бренда.⁵⁰ Краткосрочные результаты отражают состояние дел в виде прибыли и убытков, о них можно судить по товарообороту, акционерной стоимости или комбинации этих двух показателей. К показателям капитала бренда относятся уровень осведомленности клиентов, доля рынка, относительная ценовая премия, количество

рекламаций, дистрибуция и доступность товара в продаже, общее число покупателей, воспринимаемое качество, лояльность и уровень привязки к себе покупателей.⁵¹

Компания может отслеживать множество показателей внутреннего характера. Одна из групп таких показателей характеризует инновационность фирмы. К примеру, 3М следит за тем, какой объем продаж приходится на недавно выпущенные на рынок товары. Другие важные метрики связаны с персоналом компании. Наиболее популярные среди британских компаний внешние и внутренние показатели эффективности маркетинга сведены в табл. 4.3.⁵²

Таблица 4.3. Некоторые показатели эффективности маркетинга

I. Внешние показатели	II. Внутренние показатели
Осведомленность	Знание целей
Доля рынка (в натуральном или стоимостном выражении)	Приверженность достижению целей
Относительная цена (доля рынка в стоимостном выражении/объем рынка)	Активная поддержка инноваций
Количество жалоб (уровень недовольства)	Адекватность ресурсов
Уровень удовлетворения потребителей	Кадровое обеспечение/квалификация
Дистрибуция/доступность товара в продаже	Желание повышать квалификацию
Общее количество покупателей	Готовность к изменениям
Воспринимаемое качество	Право совершать ошибки
Лояльность/уровень удержания	Автономность
Относительное воспринимаемое качество	Относительная удовлетворенность работников

Источник: Tim Ambler, «What Does Marketing Success Look Like?» *Marketing Management* (Spring 2001): p. 13–18.

МОДЕЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА-МИКС

Подотчетность службы маркетинга подразумевает, что маркетологи должны тщательнее оценивать эффекты различных маркетинговых инвестиций. Модели маркетинга-микс анализируют различную информацию — о продажах розничных магазинов, об отгрузке товаров компаниями, о ценообразовании, о расходах на рекламу и стимулирование сбыта, — чтобы лучше понять эффекты конкретных маркетинговых инициатив.⁵³ Маркетологи могут проводить многопараметрический анализ, например посредством регрессионного анализа, для выяснения того, как каждый элемент маркетинга влияет на маркетинговые результаты, такие как продажи марочного товара или рыночная доля.

Моделирование маркетинга-микс особенно популярно у маркетологов фирм, торгующих фасованными товарами, таких как *Procter & Gamble*, *Clorox* и *Colgate*, потому что оно помогает им распределять и перераспределять свои расходы. Моделирование позволяет проанализировать, какая часть рекламного бюджета расходуется впустую, какие уровни расходов являются оптимальными и какими должны быть минимальные объемы инвестиций.

Хотя моделирование маркетинга-микс помогает изолировать эффекты, оно оказывается менее действенным при оценке того, как разные элементы маркетинга действуют совместно. Дэйв Рейбштайн из Вартона указывает также на три других недостатка.⁵⁴

- Моделирование маркетинга-микс сосредоточено на инкрементальном росте, а не на базовых объемах продаж или долгосрочных эффектах.
- Включение в моделирование маркетинга-микс таких важных метрик, как удовлетворенность покупателей, осведомленность и ценность капитала бренда, носит ограниченный характер.
- Моделирование маркетинга-микс обычно не позволяет учитывать метрики, характеризующие конкурентов, отрасль или торговый персонал (средняя фирма тратит намного больше на торговый персонал и на продвижение в отрасли, чем на рекламу или стимулирование потребителей).

МАРКЕТИНГОВЫЕ «ПАНЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ»

Фирмы используют также организационные процессы и системы, максимально повышающие ценность маркетинговых метрик. Все используемые в компании внутренние и внешние показатели можно представить в виде *маркетинговой «панели управления»*, обеспечивающей синтез и интерпретацию данных. Эти панели управления, внешне напоминающие приборные доски автомобиля или самолета, визуально отображают в режиме реального времени важнейшие параметры, обеспечивающие надлежащее функционирование системы. Формально маркетинговые панели управления определяются как «ограниченный набор взаимосвязанных драйверов эффективности, которые должны быть доступны всем членам организации».⁵⁵

Следует помнить, что все панели управления полезны лишь настолько, насколько достоверна отображаемая ими информация, но современные средства визуализации помогают представлять данные таким образом, чтобы облегчить их понимание и анализ. Цветовые коды, символы и разные типы диаграмм и таблиц просты для понимания и использования. В некоторых компаниях вводятся также должности маркетинговых контролеров, отвечающих за выполнение бюджетов. Эти люди все активнее используют программное обеспечение, позволяющее создавать в прямом смысле панели управления, объединяющие данные из разрозненных внешних и внутренних источников.

В качестве источника данных для маркетинговой панели управления компании могут использовать две системы рыночной оценки, отражающие результаты деятельности компании и помогающие заранее узнать о возможных надвигающихся проблемах. Первая из них, **система оценки покупателей**, предполагает анализ динамики (год за годом) показателей, представленных в табл. 4.4. По каждому показателю должны быть установлены нормы, и, когда текущие величины выходят за допустимые рамки, руководство компании должно предпринять корректирующие действия.

Вторая система называется **системой оценок заинтересованных групп**. Компании должны

постоянно следить за настроением различных групп, заинтересованных в их деятельности или способных влиять на них: сотрудников, поставщиков, банков, дистрибьюторов, розничных торговцев и акционеров. Здесь также необходимо установить нормы для каждой группы и принимать меры, как только одна из них (или более) демонстрирует повышенный уровень неудовлетворенности.⁵⁶

Некоторых руководителей беспокоит то, что они упустят из виду общую картину, если станут сосредотачиваться на числах, показыва-

емых на маркетинговых панелях управления. Некоторые критики озабочены также проблемами защиты личной информации и тем давлением, которое использование таких панелей оказывает на работников. Но большинство экспертов считает, что получаемые выгоды компенсируют риски. Во вставке «Памятка маркетолога: использование маркетинговых панелей управления для повышения эффективности и продуктивности маркетинга» даются практические советы по развитию этих маркетинговых инструментов.



ПАМЯТКА маркетолога

Использование маркетинговых панелей управления для повышения эффективности и продуктивности маркетинга

Консультант по маркетингу Пэт Лапойнт рассматривает маркетинговые панели управления как инструменты предоставления текущей информации, необходимой для управления операциями компании, такими как сравнение реальных и прогнозируемых продаж, оценка эффективности канала дистрибуции, повышение ценности торговой марки и развитие человеческого капитала. По мнению Лапойнт, эффективная панель управления позволяет повышать сосредоточенность мышления, улучшать внутренние коммуникации и выявлять, где маркетинговые инвестиции окупаются, а где нет.

Лапойнт называет четыре основных «пути» измерений, по которым двигаются маркетологи (рис. 4.2):

- *Путь покупательских метрик* отражает то, как потенциальные покупатели становятся реальными — последовательность «осведомленность — предпочтение — опробование — повторная покупка» или какая-то другая не столь линейная модель. Здесь также исследуется влияние опыта покупателя на восприятие ценности и конкурентное преимущество.
- *Путь метрик единицы продукта* отражает то, что знают маркетологи о продажах товаров/услуг — количество единиц, продаваемых в каждой товарной линейке или в каждой географической области; маркетинговые издержки на проданную единицу продукта как мера эффективности продаж; где и как оптимизируется прибыль в терминах характеристик товарной линейки или канала дистрибуции.

- *Путь метрик денежных потоков* показывает, насколько хорошо маркетинговые затраты окупаются в краткосрочном периоде. Модели поведения *ROI* (отдачи от инвестиций) программы и кампании позволяют измерить немедленное влияние инвестиций или обеспечиваемую ими чистую приведенную стоимость прибыли.
- *Путь метрик бренда* позволяет отслеживать долгосрочное влияние маркетинга с помощью параметров марочного капитала, которые отражают восприятие здоровья марки покупателем, а также ее общее финансовое здоровье.

Лапойнт считает, что маркетинговые панели управления могут подсказывать менеджменту полезные идеи. Хорошая панель управления может показывать несколько таблиц, позволяющих пользователю быстро переключаться на разные «семейства» метрик, имеющих отношение к покупателю, продукту, опыту, торговой марке, каналам, эффективности, организационному развитию или факторам макросреды. Каждая таблица отображает три-четыре наиболее полезные метрики по каждой единице бизнеса, географической области или покупательскому сегменту — в зависимости от желания пользователя. (Пример страницы с метриками торговой марки показан на рис. 4.3.)

В идеале число метрик, представляемых на маркетинговой панели управления, должно быть сведено к нескольким наиболее важным. В то же время процесс совершенствования маркетинговых панелей данных, несомненно, позволит поднимать и разрешать многие ключевые вопросы бизнеса.

Источник: адаптировано из Pat LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, Association of National Advertisers, 2005, www.MarketingNPV.com.

Таблица 4.4. Показатели, используемые в системе оценки покупателей

- Процент новых покупателей от среднего количества покупателей
- Процент неудовлетворенных покупателей от среднего количества покупателей
- Процент покупателей, которых удалось вернуть, от среднего количества покупателей
- Процент покупателей с разной степенью удовлетворенности: очень неудовлетворенных, неудовлетворенных, нейтральных, удовлетворенных и очень удовлетворенных
- Процент покупателей, которые заявляют о намерении повторных покупок товара
- Процент покупателей, которые заявляют о намерении рекомендовать товар другим
- Процентная доля покупателей целевого рынка, которые осведомлены о торговой марке или способны вспомнить ее
- Процент покупателей, которые утверждают, что товар компании является наиболее предпочтительным в своей категории
- Процент покупателей, которые верно воспринимают задуманную компанией рыночную позицию торговой марки и ее отличительные свойства
- Среднее восприятие качества продукции в сравнении с основным конкурентом
- Среднее восприятие качества обслуживания в сравнении с основным конкурентом

**Рис. 4.2.** Пути измерения маркетинговых метрик

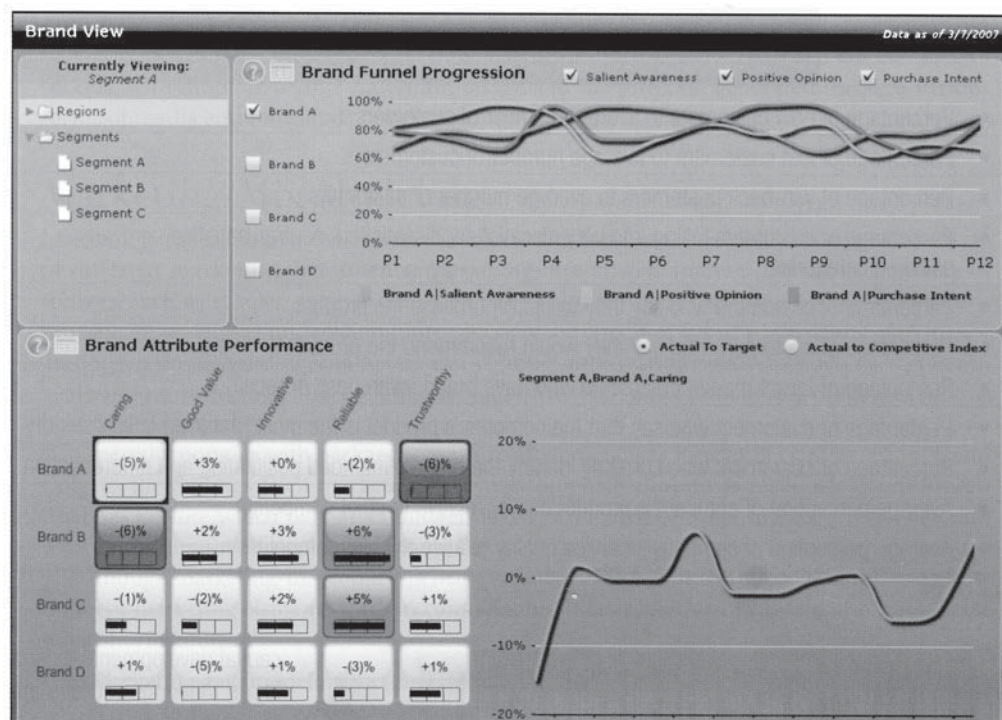


Рис. 4.3. Пример маркетинговой панели управления

ВЫВОДЫ

1. Компании могут проводить маркетинговые исследования самостоятельно или поручать их специализированным агентствам. К числу способов креативного и малозатратного проведения маркетингового исследования относятся: привлечение студентов и преподавателей к разработке и осуществлению проектов; использование Интернета; анализ конкурентов; обращение к маркетинговому опыту партнеров и использование креативности и знаний работников.
2. К важнейшим характеристикам хорошего маркетингового исследования относятся использование научных методов, творческий подход, применение нескольких разных методов исследования, точное построение модели, анализ эффективности затрат, здоровый скептицизм и этичность.
3. Процесс маркетингового исследования включает определение проблемы и целей исследования, разработку плана исследования, сбор информации, ее анализ, доведение полученных результатов до руководства фирмы и принятие решения.
4. При проведении исследования отдел маркетинга должен принять решение относительно того, будут ли маркетологи самостоятельно собирать необходимые данные или воспользуются уже имеющимися, выбрать метод получения информации (наблюдение, фокус-группа, опрос, сбор данных о поведении потребителей, эксперимент), а также соответствующие инструменты (анкеты или механические инструменты). Кроме того, маркетологи должны определить способ формирования выборки и методы контакта с респондентами (по почте, по телефону, лично или онлайн).
5. Двумя взаимодополняющими подходами к измерению продуктивности маркетинга являются: 1) использование маркетинговых метрик для оценки эффектов маркетинговых усилий и 2) моделирование маркетинга-микс для оценки причинных взаимосвязей и измерения того, как маркетинговая деятельность влияет на результаты работы фирмы. Маркетинговые панели управления предоставляют

структурированный способ распространения в организации полезных идей, полученных благодаря применению этих двух подходов.

6. Оценка отдачи от маркетинговых инвестиций в социальные медиа является трудной задачей и требует использования краткосрочных и долгосрочных метрик, как финансовых, так и связанных с брендом. Хотя число «like» на Facebook и число твитов в Twitter и дают определенное представление об отношении к бренду, обычно требуется более полный набор метрик для получения точной картины отдачи от использования социальных медиа или других онлайн-инструментов.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: КАКОЙ ТИП МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ЛУЧШЕ ВСЕГО?

У многих маркетинговых исследователей имеются свои излюбленные подходы или методики, при этом предпочтения разных исследователей

заметно различаются. Например, одни утверждают, что единственно верный способ изучения потребителей или рыночных позиций торговых марок — это глубинные, качественные исследования. Другие считают достоверными и обоснованными только количественные исследования.

Каково ваше мнение: маркетинговые исследования должны быть количественными или качественными?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Когда в последний раз вам доводилось принимать участие в опросе? Как вы думаете, насколько полезной оказалась предоставленная вами информация? Что можно было изменить в исследовании, чтобы сделать его более эффективным?



В центре внимания

IDEO

IDEO является крупнейшей в США фирмой по предоставлению консультационных услуг в области дизайна. Она создала несколько наиболее узнаваемых образцов дизайна эпохи информационных технологий, в том числе разработала дизайн первого лэптопа, первой компьютерной мыши (для *Apple*), цифрового персонального помощника «Palm V» и цифрового видеомagnetofона «TiVo». Но наряду с этим фирма занималась разработкой дизайна и таких прозаических повседневных товаров, как тюбики для зубной пасты «Swiffer Swipper» и «Crest Neat Squeeze» компании *Procter & Gamble*. Перечень клиентов IDEO включает *AT&T, Bank of America, Ford Motor Company, PepsiCo, Nike, Marriott, Caterpillar, Eli Lilly, Lufthansa, Prada и Mayo Clinic*.

Успех IDEO обусловлен применением подхода, получившего название «дизайнерского мышления» — инновационного метода, учитывающего в дизайне особенности поведения человека. Такой нетрадиционный способ решения проблем начинается с формирования команд специалистов из разных областей с разным опытом работы — от антропологов и журналистов и до менеджеров и инженеров. IDEO твердо уверена в том, что если вы собрали такую группу, то ее члены будут развивать идеи друг друга и совместно находить решения, которые никто из них не смог бы найти в одиночку.

IDEO пытается выявить глубинные инсайты с помощью различных методов исследования, сосредоточенных на человеке. Эти исследования помогают фирме лучше понять, как потребители совершают покупки и как они взаимодействуют с купленными товарами.

Члены команды изучения «человеческих факторов» буквально следуют тенью за потребителями, снимают их на видео во время совершения покупки или использования товаров и проводят с ними глубинные собеседования для дальнейшего выяснения их опыта. Другой метод, так называемого составления «карт поведения», предусматривает регулярное фотографирование людей в определенном месте, например в зале ожидания аэропорта, в очереди в поликлинике или в продовольственном супермаркете в торговой зоне в течение нескольких дней для оценки того, как можно улучшить получаемый ими опыт. Третий метод основывается на ведении потребителями специальных журналов, куда они записывают свои визуальные впечатления о данном товаре или товарной категории. IDEO также приглашает потребителей использовать методы «рассказа историй», чтобы делиться своими сообщениями, и снимать видео об опыте, полученном при покупке и потреблении товара или услуги.

Такой подход, сосредоточенный на покупателе, идет вразрез с подходами многих высокотехнологичных фирм, которые при разработке новых продуктов сосредотачиваются главным образом на своих собственных внутренних возможностях. Дэвид Блейки, глава технологической группы IDEO, объясняет: «Высокотехнологичные компании осуществляют проектирование изнутри наружу, в то время как мы движемся извне вовнутрь, благодаря чему мы можем ставить покупателей на первое место». Компания стремится к разработке продуктов, которые активно хотят иметь покупатели, потому что они предлагают превосходный опыт и решение проблем. В число недавних товарных инноваций IDEO входят сердечный дефибриллятор, который информирует о правильных действиях в критических для здоровья ситуациях, а также обновленная версия классического деревянного стула для школьных классов.

Marriott нанял IDEO для того, чтобы помочь сделать его отели *Courtyard by Marriott* более привлекательными для молодежи. IDEO провела интервьюирование гостей и наблюдение за ними на ресепшене, в вестибюлях и ресторанах гостиниц. Исследование показало, что молодежи не нравилось скучное оформление интерьеров, отсутствие возможностей использования новых технологий и скучное ресторанное меню. В результате *Courtyard by Marriott* поменял внутреннюю обстановку, чтобы сделать интерьеры более комфортными и дружелюбными. В отелях появились новые возможности использования информационных технологий, в частности бесплатный Wi-Fi. *Marriott* превратил свои помещения для завтрака в круглосуточно работающие кафетерии, в которых гости в любое время могли выпить кофе и плотно поесть. А рядом с каждым отелем появилась площадка с установленными на ней громкоговорящими и тренажерами. После такой реновации *Courtyard by Marriott* поменял свой прежний девиз на новый: «Courtyard. Новое место пребывания».

Использование прототипов также внесло свой вклад в успех IDEO. Прототипы создаются в процессе проектирования, так что индивиды могут тестировать и улучшать их на каждом этапе разработки нового продукта. IDEO поощряет своих клиентов, в том числе и топ-менеджеров, принимать участие в исследованиях, чтобы ближе знакомиться с опытом, который получают потребители при использовании товара или услуги. Например, когда IDEO разрабатывала прототип первой компьютерной мыши для *Apple*, Стиву Джобсу не понравился звук, который издавала мышь при перемещении по поверхности стола, и он потребовал, чтобы был найден способ снижения силы этого звука. Дизайнеры блестяще справились с этой технической проблемой, предложив использовать в мыши стальной шарик с резиновым покрытием.

Новаторский, ориентированный на потребителя подход IDEO к дизайну позволил фирме и ее клиентам получить множество почетных наград. Но самым важным было то, что дизайн, который разрабатывала IDEO, позволял решать проблемы клиентов. Для успешного продвижения к этой цели фирма продолжает действовать «широко и глубоко». С момента своего основания она получила тысячи патентов и заработала сотни миллионов долларов дохода.

Вопросы

1. Почему IDEO оказалась такой успешной?
2. С какой самой трудной проблемой она сталкивается при проведении своих исследований и проектировании своих продуктов?
3. IDEO находит прекрасные решения для своих клиентов, которые затем получают всеобщую высокую оценку. Следует ли IDEO стараться повышать осведомленность о самой себе? Почему да или почему нет?

Источники: Lisa Chamberlain, «Going Off the Beaten Path for New Design Ideas», *New York Times*, March 12, 2006; Chris Taylor, «School of Bright Ideas», *Time*, March 6, 2005, p. A8; Scott Morrison, «Sharp Focus Gives Design Group the Edge», *Financial Times*, February 17, 2005, p. 8; Bruce Nussbaum, «The Power of Design», *BusinessWeek*, May 17, 2004, p. 86; Teressa Iezzi, «Innovate, but Do It for Consumers», *Advertising Age*, September 11, 2006; Barbara De Lollis, «Marriott Perks Up Courtyard with Edgier, More Social Style», *USA Today*, April 1, 2008; Tim Brown, «Change by Design», *BusinessWeek*, October 5, 2009, pp. 54–56; *60 Minutes*, January 6, 2013.

Часть III

**УСТАНОВЛЕНИЕ
КОНТАКТОВ С КЛИЕНТАМИ**

Глава 5

Создание долгосрочной лояльности клиентов

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое ценность, удовлетворение и лояльность клиентов и как они создаются?
2. Что такое пожизненная доходность клиентов и как могут ее максимизировать маркетологи?
3. Как компании привлекают и удерживают клиентов?
4. Каким образом новые возможности клиентов влияют на маркетинговую деятельность компаний?

В то время как новые внутренние возможности компаний могут помочь им добиваться прочной клиентской лояльности, расширение возможностей самих клиентов создает для компаний новые вызовы. Но несмотря ни на что компании должны поддерживать контакт с покупателями: информировать их, заинтересовывать, возможно, даже заряжать энергией. Компании, в центре внимания которых находится покупатель, способны не просто производить товары, но и формировать отношения с теми, кто их покупает. Искусством формирования рынка они владеют в той же мере, что и искусством создания продукции. В наше время новые технологии имеют большое значение для многих компаний и целых отраслей, так как она создает новые способы удовлетворения потребностей покупателей и укрепления их лояльности. Яркий пример тому дает индустрия звукозаписи.¹

Возможно, ни одна отрасль не подверглась более глубокой трансформации, чем индустрия звукозаписи. Технический прогресс изменил то, как люди покупают музыкальные записи, прослушивают их и обмениваются ими с друзьями. При этом сервисы потоковой музыки ведут жесткую борьбу за лояльность своей клиентуры. Онлайн-радио *Pandora* поставило себе цель добиться лидерства на рынке с помощью своей инновационной услуги по автоматическому поиску интересующих слушателей записей и выработке рекомендаций — Music Genome Project, которая помогла ей получить более 200 млн зарегистрированных пользователей. На основе результатов анализа музыкальных вкусов слушателей *Pandora* дает им рекомендации по выбору музыки наиболее подходящих стилей. Слушатели направляют в ответ свои мнения о полученных рекомендациях, а более 400 параметров, по которым музыкальные произведения оцениваются прошедшими строгий отбор меломанами, анализируются с целью оказания помощи при написании новых песен. *Pandora* запустила приложение для смартфонов в 2008 г., сделав свою услугу доступной «в любом месте и в любое время» и расширив возможности для предоставления обратной связи и покупки музыкальных записей, и укрепила таким образом свои связи со слушателями. Рекламодатели могут теперь нацеливаться на аудитории *Pandora* с учетом их пола, возраста, места проживания, музыкальных предпочтений и распорядка дня. Однако *Pandora* сталкивается с острой конкуренцией со стороны *Spotify*, *iHeartRadio* и *Slacker*, каждая из которых обладает собственными уникальными характеристиками, способными повлиять на предпочтения и лояльность пользователей.

Как показывает жизнь, успеха добиваются маркетологи, которые бережно заботятся об удовлетворенности и лояльности своей клиентской базы. В этой главе мы подробно обсудим, что компания может сделать для привлечения покупателей и победы над конкурентами.

ЦЕННОСТЬ, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Менеджеры, полагающие, что единственными истинными «центрами прибыли» компании являются покупатели, считают традиционную организационную схему (рис. 5.1, а), представляющую собой пирамиду во главе с президентом компании, аппаратом управления в центре, линейными работниками, подчиненными ему, и покупателями внизу, устаревшей.²

Успешные маркетинговые компании переворачивают схему с ног на голову (рис. 5.1, б). На вершине пирамиды — покупатели; следующие по значимости — линейные работники, которые встречают, обслуживают и удовлетворяют желания клиентов; ниже — управленческий аппарат, который осуществляет поддержку линейных работников, и в основании — высшее руководство, которое несет ответственность за наем хороших руководителей и поддержку их усилий. Вдоль обеих сторон пирамиды на рис. 5.1, б расположены покупатели: этим мы хотим показать, что все без исключения менеджеры компании должны быть персонально вовлечены в процесс знакомства, встреч и обслуживания клиентов.

Некоторые компании изначально ориентируются на вторую модель, ставя покупателя во главу угла и избирая служение его интересам в качестве основной стратегии (и конкурентного преимущества). С развитием цифровых технологий, в первую очередь Интернета, потребители, информированные как никогда раньше, ждут, что компании будут вступать с ними в контакт, удовлетворять их потребности и превосходить их ожидания. Они ожидают, что компании будут *выслушивать* их и *отвечать* им.

Когда *Office Depot* добавила к своему веб-сайту обзоры, составленные покупателями, ее доходы заметно выросли. Компания также включила термины, имеющие отношение к обзорам, в свою оплаченную поисковую рекламу. В результате этих усилий доходы веб-сайта и число новых покупателей, посещающих веб-сайт, увеличились более чем на 150%.³

ВОСПРИНИМАЕМАЯ ЦЕННОСТЬ

Современные потребители лучше образованы и лучше информированы, чем когда-либо, и имеют в своем распоряжении средства, позволяющие им проверять достоверность рекламных заявлений компаний и искать более выгодные варианты. В этом убедилась компания *Dell*.⁴

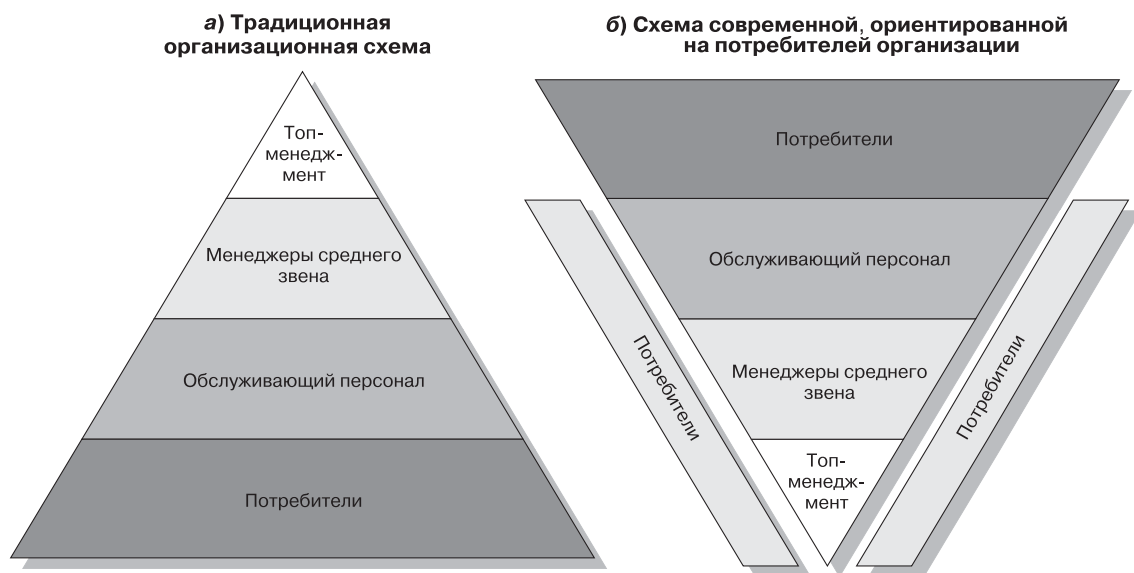


Рис. 5.1. Традиционная организационная схема и схема современной, ориентированной на потребителей компании

Dell

Dell добилась успеха, предлагая недорогие компьютеры, эффективные логистические решения и послепродажное обслуживание. Стойкое внимание фирмы к низким издержкам стало ключевым фактором успешной работы. Однако когда *Dell* перевела свои покупательские колл-центры в Индию и на Филиппины с целью снижения издержек, нехватка квалифицированного персонала часто приводила к тому, что звонившим в колл-центр покупателям приходилось ждать ответа по 30 минут. Около половины звонков требовали по меньшей мере одного переключения. Чтобы не поощрять обращения в колл-центр, *Dell* даже убрала бесплатный номер справочного телефона со своего веб-сайта. Вследствие снижения удовлетворенности покупателей и улучшения конкурентами качества своих компьютеров и послепродажного обслуживания рыночная доля и курсовая цена акции *Dell* пошли вниз. В результате *Dell* пришлось нанять дополнительных работников в свои североамериканские колл-центры. «Наша команда менеджеров больше управляла издержками, чем обслуживанием и качеством», — признается Майкл Делл.

На каком основании они делают свой выбор? Покупатели, как правило, ищут ответ на вопрос: принятие предложения какого поставщика принесет им максимальную ценность? Мы имеем в виду, что они ориентированы на максимизацию ценности в рамках приемлемых издержек по поиску товаров, ограниченности своих знаний, мобильности и уровня доходов. Покупатель обращается к той компании, товар которой, как он ожидает, обладает наиболее высокой ценностью (рис. 5.2). От того, соответствует ли предложение ожидаемой покупателем ценности, зависят степень удовлетворенности последнего и вероятность совершения им повторной покупки. В одном исследовании выборке американских потребителей задавался вопрос: «Обеспечивает ли вам торговая марка X получение превосходной ценности за заплаченные вами деньги?» В числе торговых марок, получивших наивысшие оценки, оказались: *Subway*, *Cheerios*, *Amazon*, телеканал «History», *Ford*, телеканал «Discovery», *Lowe's*, *Olive Garden*, *YouTube* и *Google*.⁵

Воспринимаемая покупателем ценность определяется как разница между общей ценностью предложения для покупателя и его общими издержками, а также между ценностью и издержками альтернатив. **Общая ценность для покупателя** — воспринимаемая денежная стоимость совокупности экономических, функциональных и психологических выгод, которые

он ожидает получить, приобретая данное рыночное предложение. **Общие издержки покупателя** определяются как сумма издержек, которые, как ожидает покупатель, он понесет при оценке, приобретении, использовании и утилизации данного рыночного предложения, включая деньги, время, силы и психические затраты.

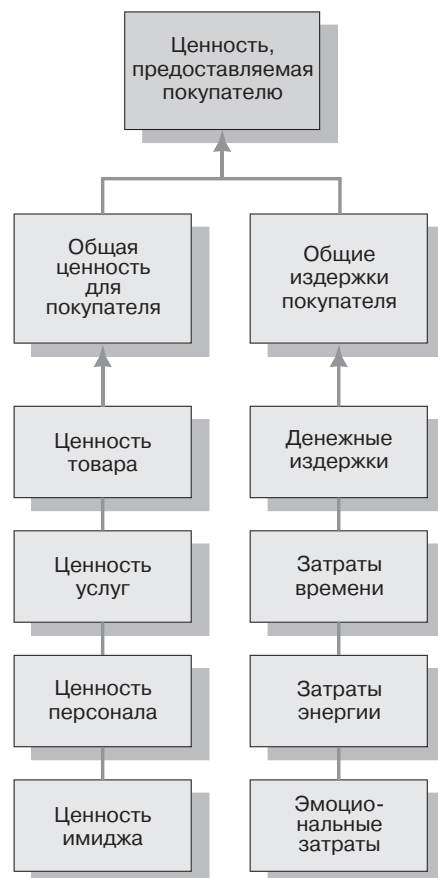


Рис. 5.2. Факторы, определяющие ценность, ощущаемую потребителем

Таким образом, воспринимаемая ценность для покупателя — это разница между тем, что покупатель получает, и тем, что он отдает при выборе предложения. Покупатель получает некоторые выгоды и несет некоторые издержки. Фирма-продавец может увеличить воспринимаемую ценность своего предложения, увеличив его функциональные или эмоциональные выгоды и/или уменьшив одну или несколько составляющих общих издержек. Покупатель, который стоит перед выбором между предложениями, обладающими ценностями V_1 и V_2 ,

в первую очередь рассматривает соотношение V_1/V_2 . Наиболее вероятно, что если соотношение будет больше единицы, потребитель предпочтет V_1 ; если соотношение будет меньше единицы, он предпочтет V_2 ; и покупателю будет трудно определиться, если соотношение будет равно единице.

Применение концепций ценности на практике. Предположим, что покупатель — крупная строительная компания — собирается приобрести трактор либо в компании *Caterpillar*, либо в корпорации *Komatsu*. Конкурирующие поставщики в деталях описывают потенциальному покупателю свои предложения. Фирма-покупатель планирует использовать новый трактор на строительных работах и хотела бы, чтобы он обладал определенным уровнем надежности, прочности, имел хорошие технические характеристики и обладал высокой стоимостью на вторичном рынке. Строительная компания оценивает полученные предложения и на основе данных о каждом тракторе приходит к выводу, что наибольшей для нее ценностью обладает трактор *Caterpillar*. Одновременно потенциальный покупатель рассматривает условия покупки и набор сопутствующих услуг — сроки поставки, обучение водителя, техническое обслуживание — и решает, что американский производитель обеспечивает еще и наилучший сервис. Кроме того, покупатель считает, что персонал компании *Caterpillar* более профессионален и способен проявить гибкость в процессе обслуживания. И наконец, он более высоко оценивает общий корпоративный имидж компании из США. Суммируя ожидаемую ценность товара, сервиса, персонала и имиджа, покупатель убеждается в том, что компания *Caterpillar* предлагает ему более высокую общую ценность.

Означает ли это, что строительная компания приобретет трактор именно этого поставщика? Отнюдь нет. Принимая окончательное решение, покупатель непременно учтет общие издержки, связанные с приобретением техники компании *Caterpillar*, в сравнении с *Komatsu*. Общие издержки покупателя включают не только затраты в денежной форме. Как заметил еще более двух столетий назад Адам Смит, «реальная цена любой вещи — это бремя обладания ею». Общие издержки покупателя кроме денежных издержек включают затраты времени, сил и эмоций. При суммировании всех видов затрат и формируется

картина общих издержек покупателя. После определения отдельных видов издержек покупатель оценивает, как соотносятся общие издержки приобретения тракторов *Caterpillar* и *Komatsu* и общая ценность для потребителя каждой из моделей. Наиболее вероятно, что он примет решение о покупке той техники, производитель которой предлагает наиболее высокую воспринимаемую ценность.

Теперь рассмотрим, как компания может использовать данную теорию принятия решения покупателем в своих интересах. Американская компания имеет возможность повысить ценность своего предложения тремя путями. Во-первых, увеличивая общую ценность товара для потребителя, улучшая его технические характеристики, повышая уровень сервиса, квалификацию персонала и/или корпоративный имидж. Во-вторых, она имеет возможность уменьшить неденежные издержки покупателя, способствуя экономии его времени, энергетических и эмоциональных затрат. В-третьих, компания может уменьшить денежные издержки покупателя, т. е. снизить цену на свой товар.

Предположим, *Caterpillar* пришла к выводу, что покупатель оценивает ее предложение в \$20 тыс. Допустим, что издержки производства одного трактора составляют \$14 тыс. Следовательно, данное предложение потенциально может принести компании до \$6 тыс. прибыли, т. е. *Caterpillar* имеет возможность варьировать цену в пределах от \$14 тыс. до \$20 тыс. В противном случае компания либо не покроет издержки (цена менее \$14 тыс.), либо ее цена будет за пределами высока (более \$20 тыс.).

Цена, которую назначит *Caterpillar*, определяет получаемую покупателем ценность и прибыль компании-производителя. Например, если *Caterpillar* установит цену на трактор в \$19 тыс., то ценность, воспринимаемая покупателем, возрастет на \$1 тыс., а прибыль поставщика составит \$5 тыс. Чем ниже цена, устанавливаемая *Caterpillar*, тем выше ценность для покупателя и, следовательно, тем сильнее стимул к приобретению продукции именно этого производителя.

Поскольку американская компания стремится выиграть борьбу за покупателя, она должна предложить ему большую, чем *Komatsu*, воспринимаемую ценность.⁶ *Caterpillar* прекрасно осведомлен о важности более широкого взгляда на ценность для покупателя.⁷

Caterpillar

Caterpillar стал лидером в производстве строительной техники благодаря максимизации общей ценности для покупателя, несмотря на соперничество таких компаний, как *John Deere*, *Case*, *Comatsu*, *Volvo* и *Hitachi*, а также недавно появившегося китайского конкурента *LiuGong Machinery*. Прежде всего *Caterpillar* производит высокопроизводительную технику, славящуюся своей надежностью и долговечностью — характеристиками, имеющими ключевое значение для покупателей тяжелого строительного оборудования. Фирма также помогает покупателям найти для себя правильный товар, предлагая широкую линейку техники и разнообразные финансовые условия покупки. *Caterpillar* поддерживает отношения с наибольшим числом независимых дилеров в своей отрасли. Все эти дилеры предлагают полную линейку продукции *Caterpillar* и обычно бывают лучше обучены и могут эффективнее обслуживать покупателей, чем дилеры конкурентов. *Caterpillar* создал также широкую зарубежную сеть технической помощи, не имеющую аналогов в отрасли. Покупатели понимают ценность предложений *Caterpillar*, что позволяет фирме устанавливать цены на свою продукцию на 10–20% выше, чем у конкурентов. *Caterpillar* также делает стратегические приобретения для привлечения новых клиентов. Так, в 2010 г. он купил производителя горнодобывающего оборудования *Bucyrus International* за \$8,6 млрд. Несмотря на рецессию, поставившую в трудное положение всю отрасль и нанешую большой финансовый ущерб многим конкурентам, акции *Caterpillar* имели в последнее время одни из лучших показателей на фондовом рынке среди компаний, входящих в Dow Jones Industrial Average.

Часто менеджеры проводят анализ ценности для покупателей, чтобы выявить преимущества и недостатки компании в сравнении с ее конкурентами. Такой анализ обычно состоит из пяти этапов.

1. **Определить основные характеристики и выгоды, представляющие ценность для покупателя.** Покупателей обычно спрашивают, каких характеристик и выгод они ищут при выборе товаров или продавцов. Характеристики и выгоды должны быть определены достаточно широко, чтобы охватывать все исходные факторы, влияющие на решения покупателей.⁸
2. **Количественно оценить важность разных характеристик и выгод.** Потребителей просят ранжировать важность разных характеристик и выгод. Если оценки расходятся слишком сильно, то маркетологи должны распределить потребителей по разным сегментам.
3. **Оценить результаты работы компании и ее конкурентов по разным показателям с уче-**

том их относительной важности. Покупатели оценивают компанию и ее конкурентов по разным результатам работы и предоставляемым выгодам.

4. **Исследовать, как покупатели в каждом сегменте оценивают компанию и ее конкурентов по отдельным характеристикам или выгодам.** Если предложение компании превосходит предложения всех конкурентов по всем важным характеристикам и выгодам, то компания может установить более высокую цену (и таким образом, получить более высокую прибыль) или может установить такую же цену и завоевать большую рыночную долю.
5. **Продолжать наблюдение за ценностью для покупателей.** Компания должна повторять свои исследования ценности для покупателей и позиций конкурентов, по мере того как происходят изменения в экономике и технологии.

Выбор и выводы. Некоторые маркетологи могут сказать, что описываемая нами теория выбора излишне рациональна. Предположим, покупатель останавливает выбор на тракторе *Komatsu*. Как мы можем объяснить такое решение? Возможны три варианта:

1. **Покупатель имеет указание приобрести трактор по наименьшей цене.** Следовательно, продавец *Caterpillar* должен постараться убедить менеджеров компании-покупателя в том, что решение о приобретении, принятое только на основе цены товара, ведет к снижению прибыли пользователя в долгосрочной перспективе.
2. **Покупатель уходит на пенсию до того, как руководство строительной компании осознает, что трактор *Komatsu* (с учетом эксплуатационных расходов) обходится дороже, чем *Caterpillar*.** Его расчет состоял в создании благоприятного впечатления о своей деятельности у руководства компании в тот конкретный момент времени, когда совершалась покупка. Специалист по закупкам стремился максимизировать личную выгоду, оставляя в стороне интересы компании. Задача продавца — убедить других представителей компании-покупателя в том, что трактор *Caterpillar* обеспечивает более высокую ценность.
3. **Покупатель имеет давние дружеские отношения с продавцом компании *Komatsu*.**

В этом случае продавцу *Caterpillar* требуется показать фирме-покупателю, что следствием приобретения трактора конкурентов будет неудовлетворенность конечных пользователей, которые непременно обнаружат слишком высокий расход топлива и низкую надежность купленной техники.

Суть этих примеров проста: покупатели действуют в рамках различных сдерживающих факторов и временами делают выбор, исходя из максимизации личных выгод, а не интересов своей компании.

Концепция воспринимаемой ценности — весьма полезная схема, применимая к различным ситуациям и приносящая неплохие дивиденды — познания. Из нее можно сделать следующие выводы. Во-первых, продавец должен оценить общую ценность и общие издержки покупателя, связанные с каждым предложением конкурентов, и сопоставить их с собственным предложением. Во-вторых, продавец, предложение которого не обладает ощутимыми преимуществами, имеет два варианта действий. Он может либо увеличивать общую ценность предложения для заказчика (повышать качество продукции, услуг, квалификацию персонала и улучшать имидж), либо уменьшать его общие издержки (снижая цены, упрощая процесс заказа и доставки продукции либо принимая на себя некоторые риски покупателя путем предоставления расширенной гарантии).

Предоставление высокой ценности для покупателя. Степень лояльности потребителей торговых маркам, магазинам и компаниям может быть разной. Р. Оливер определяет **лояльность** как «глубокое убеждение в необходимости снова приобрести товар или воспользоваться услугой в будущем вне зависимости от ситуационных факторов и маркетинговых усилий, способных изменить поведение потребителя».⁹ В табл. 5.1 перечислены бренды, которые, согласно данным одного исследования 2012 г., имеют наивысшую лояльность покупателей.

Предложение ценности состоит из целого ряда обещанных компанией выгод и представляет собой нечто гораздо большее, чем позиционирование, базирующееся на одном из атрибутов товара. Например, автомобили «Volvo» позиционируются как «безопасные», но покупателю обещается намного больше, чем просто безопасный автомобиль. Это еще и машина, которая

прослужит долго, сопровождается хорошим сервисным обслуживанием, имеет длительную гарантию. В сущности, предложение ценности показывает, что покупатель получит от приобретения данного рыночного предложения и от взаимоотношений с его поставщиком. Торговая марка должна представлять собой обещание общего впечатления, на которое может рассчитывать покупатель соответствующего товара. А то, в какой степени совпадут обещания компании и характеристики реального товара (услуги), определяется **системой предоставления ценности**, включающей все впечатления, которые возникнут у покупателя в процессе приобретения и использования предложения. В основе хорошей системы предоставления ценности лежат ключевые бизнес-процессы, помогающие получать особую покупательскую ценность.¹⁰

ПОЛНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ

Степень удовлетворенности покупателя совершенной покупкой определяется соотношением его ожиданий с реальными качествами приобретенного товара. Вообще говоря, **удовлетворение (неудовлетворение)** — это ощущение удовольствия (чувство разочарования), возникающее у индивида, сравнивающего свои предварительные ожидания и воспринимаемые качества приобретенного товара (или результат его использования).¹¹ Если реальные показатели оказались ниже предварительных ожиданий, потребитель ощущает разочарование. Если характеристики товара совпадают с ожиданиями, он удовлетворен. Если эксплуатационные качества товара превзошли мысленно представляемые, он доволен или даже восхищен.¹² Оценки, которые дает эксплуатационным качествам товара потребитель, зависят от многих факторов, особенно от типа отношений лояльности покупателя к бренду.¹³ Потребители часто более благожелательно воспринимают тот товар, который выпускается под вызывающим у них позитивное отношение брендом. Исследования также говорят об асимметричном влиянии реальных и ожидаемых характеристик товара на удовлетворенность: негативное влияние несоответствия ожиданиям на удовлетворенность покупателей оказывается сильнее, чем позитивное влияние превышения покупательских ожиданий.¹⁴

Таблица 5.1. 30 торговых марок, лидирующих по степени лояльности покупателей

Торговая марка	Категория	Место	
		2012 г.	2011 г.
«Apple»	Планшетные компьютеры	1	Нет данных
«Amazon»	Планшетные компьютеры	2	Нет данных
«Apple»	Смартфоны	3	2
«Amazon»	Онлайновая розничная торговля	4	1
«Apple»	Персональные компьютеры	5	5
«Samsung»	Планшетные компьютеры	6	Нет данных
«Call of Duty»	Спортивные соревнования	7	Нет данных
«Samsung»	Мобильные телефоны	8	4
«Halo»	Спортивные соревнования	9	Нет данных
«Twitter»	Социальные сети	10	20
«Kindle»	Устройства для чтения электронных книг	11	8
«Mary Kay»	Дорогая косметика	12	10
«Gray Goose»	Водка	13	15
«Google»	Поисковики	14	16
«YouTube»	Социальные сети	15	Нет данных
«Facebook»	Социальные сети	16	3
«Dunkin' Donut»	Кофе	17	12
Zappos	Онлайновая розничная торговля	18	6
«Patron»	Текила	19	9
«Crest Whitestrips»	Отбеливатель для зубов	20	10
«Walmart»	Розничная торговля	21	13
«Maybeline»	Косметика	22	14
«Clinique»	Косметика	23	34
«Ketel One»	Водка	24	17
«Hyundai»	Автомобили	25	7
«Samsung»	Смартфоны	26	56
«LG»	Мобильные телефоны	27	19
«Mary Kay»	Увлажнители для кожи лица	28	28
«Avis»	Аренда автомобилей	29	23
«Linkedin»	Социальные сети	30	24

Источник: «2012 Brand Keys Customer Loyalty Leaders List», www.brandkeys.com.

Однако стремление ориентированной на покупателя компании к высокой степени удовлетворенности клиентов отнюдь не означает, что это главная цель для менеджмента. Степень удовлетворенности покупателей возрастает в тех случаях, когда компания снижает цены на товары или повышает уровень обслуживания, что при прочих равных условиях ведет к уменьшению прибыли. Компания может иметь возможность увеличить рентабельность и другими помимо роста степени удовлетворенности покупателей методами (модернизация процесса производ-

ства, дополнительные инвестиции в исследования и разработки). Кроме того, компания имеет дело с целым рядом заинтересованных групп: служащими, дилерами, поставщиками и акционерами. Изменение направления ресурсного потока в пользу покупателей может вызвать недовольство «обделенных» групп. Философия компании должна предусматривать достижение в пределах имеющихся ресурсов высокого уровня удовлетворения покупателей и соответствия требованиям остальных заинтересованных групп.

Каким образом формируются ожидания покупателей? Важную роль в этом процессе играют предыдущий опыт индивида в совершении покупок, советы друзей и сослуживцев, информация, полученная от активных субъектов рынка и конкурентов, а также их обещания. Если информация компаний-поставщиков ведет к завышенным ожиданиям, вполне возможно, что прельстившийся рекламой покупатель будет разочарован. Если же компания устанавливает слишком низкий уровень ожиданий, ей не удастся привлечь достаточного числа покупателей (несмотря на то, что реальное качество товара превзойдет ожидания потребителей, все же решившихся сделать покупку).¹⁵ Сегодня некоторым из наиболее успешных компаний удается повышать уровень ожиданий покупателей и одновременно обеспечивать соответствующее им качество товара. Например, корейский автопроизводитель *Kia* добился успеха в США с помощью своих недорогих и высококачественных машин, достаточно надежных для того, чтобы на них можно было давать гарантию на 10 лет эксплуатации и 100 тыс. миль пробега.

МОНИТОРИНГ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ

Многие компании систематически измеряют то, насколько хорошо они обращаются со своими покупателями, выявляя факторы, влияющие на удовлетворение, и изменяя в конечном итоге свои операции и свой маркетинг.¹⁶

Мудрые фирмы регулярно измеряют удовлетворение покупателей, потому что для удержания покупателей оно имеет ключевое значение.¹⁷ Удовлетворенный покупатель обычно сохраняет лояльность дольше, покупает новую выпускаемую компанией продукцию и товары более высокого уровня, хорошо отзываясь как о компании, так и о выпускаемой ею продукции, обращает меньше внимания на конкурирующие марки, менее чувствителен к цене, предлагает компании новые идеи, касающиеся товаров или услуг, и к тому же обходится дешевле в обслуживании, так как операции с ним носят рутинный характер.¹⁸

Между удовлетворением и лояльностью покупателя, однако, не существует прямой связи. Предположим, удовлетворение оценивается по шкале от 1 до 5. При очень низком уровне удовлетворенности (1) покупатели наверняка

откажутся от услуг компании и уж точно не будут рекомендовать ее своим знакомым. При промежуточном уровне удовлетворения (2–4) покупатели весьма довольны компанией, но в то же время склонны переключаться на более привлекательные конкурентные предложения. При высшем уровне удовлетворения (5) велики шансы повторной покупки и хороших отзывов о фирме. Высокая степень удовлетворения или восхищение компанией создают не просто рациональное предпочтение, но и эмоциональную связь с фирмой или ее торговой маркой. По данным компании *Xerox*, вероятность повторной покупки в течение последующих 18 месяцев «полностью удовлетворенными» покупателями в шесть раз больше, чем «очень удовлетворенными».¹⁹

Однако компании следует понимать, что все покупатели по-разному определяют хорошую работу. Хорошая доставка может означать быструю доставку, своевременную доставку или доставку в полном соответствии со спецификацией заказа, и два покупателя могут сообщать о «высоком удовлетворении» по разным причинам. Одних удовлетворить легко, и они остаются довольными в большинстве случаев, другим угодить трудно, но на момент оценки это как раз удалось.²⁰ Кроме того, важно знать, насколько покупатели удовлетворены конкурентами, чтобы оценить «долю бренда в кошелеке», т. е. какие расходы на приобретение бренда компании готовы делать покупатель: чем выше потребитель ценит бренд в терминах удовлетворения (своих потребностей) и лояльности, тем больше денег он станет тратить на его приобретение.²¹

Методы измерения. Существует ряд методов оценки степени удовлетворенности покупателей. *Периодические опросы* позволяют отслеживать этот параметр напрямую. Целесообразно задавать респондентам дополнительные вопросы, позволяющие оценить их намерения относительно повторной покупки или желания рекомендовать компанию и ее торговую марку своим знакомым и коллегам, а также оценить восприятие конкретных атрибутов и выгод, которые могут быть связаны с удовлетворением покупателей.

Клаес Форнелл из Мичиганского университета разработал Индекс удовлетворения американского покупателя (ACSI) для измерения удовлетворенности потребителей различными фирмами, отраслями, секторами экономики и национальной экономикой в целом.²² Исследования показали

наличие прочной связи между клиентской удовлетворенностью, измеряемой с помощью ACSI, и финансовыми результатами фирмы в терминах ROI, объема сбыта, долгосрочной ценности фирмы (Q — коэффициент Тобина) и других метрик.²³ В табл. 5.2 представлены некоторые лидеры по ACSI в 2014 г. Во вставке «Маркетинг изнутри: показатель Net Promoter и удовлетворение покупателей» рассказывается о том, почему некоторые компании считают, что для выяснения удовлетворенности покупателей достаточно задать всего один правильно сформулированный вопрос.²⁴

Компаниям необходимо также следить и за результатами деятельности своих конкурентов.

Кроме того, они могут следить за *скоростью оттока покупателей* и связываться с теми, кто перестал совершать покупки или перешел к другим поставщикам, выясняя причины такого решения. Наконец, компания может нанять специальный штат сотрудников, которые, выступая в роли так называемых *тайных покупателей*, будут информировать ее о сильных и слабых сторонах товаров и услуг — как ее собственных, так и конкурентов. Менеджеры могут и сами, стараясь остаться незамеченными, совершать покупки в своих и чужих фирмах или обращаться в отделы обслуживания и жалоб, тем самым лично оценивая качество работы обслуживающего персонала.

Таблица 5.2. Лидеры различных отраслей по индексу ACSI в 2014 г.

Отрасль	Фирма	Индекс ACSI
Пассажирские авиаперевозки	<i>Jet Blue</i>	79
Одежда	<i>Levi-Strauss, V.F.</i>	82
Автомобили и малолитражки	<i>Mercedes-Benz</i>	84
Банки	<i>JPMorgan</i>	76
Пивоварение	<i>Anheuser-Busch InBev</i>	81
Мобильные телефоны	<i>Samsung</i>	81
Универмаги и дисконтные магазины	<i>Nordstrom</i>	83
Стационарная телефонная связь	<i>Verizon</i>	73
Пищевая промышленность	<i>H.J. Heinz, Quaker & General Mills</i>	87
Страхование от болезней	<i>Blue Cross and Blue Shield</i>	74
Отели	<i>Mariott</i>	81
Онлайновая брокерская деятельность	<i>Charles Schwab</i>	84
Онлайновые новости и информация	<i>FOXNews.com & SATODAY.com</i>	76
Интернет-порталы и поисковые машины	<i>Google</i>	83
Онлайновая розничная торговля	<i>Amazon</i>	88
Онлайновая продажа туристических услуг	<i>Orbitz</i>	77
Страхование жизни	<i>New York Life</i>	80
Товары личной гигиены и для ухода за домом	<i>Clorox, Colgate-Palmolive&Unilever</i>	85
Персональные компьютеры	<i>Apple</i>	84
Прохладительные напитки	<i>Dr Pepper Snapple</i>	86
Супермаркеты	<i>Publix</i>	86
Беспроводная телефонная связь	<i>Verizon Wireless</i>	75

Источник: ACSI LLC, www.theacsi.org. Печатается с разрешения владельца.



Маркетинг изнутри

Показатель Net Promoter и удовлетворение покупателей

Многие компании придают измерению удовлетворения покупателей первостепенное значение, но большое значение имеет вопрос о том, как они должны это делать. По мнению Фредерика Рейчхельда, на самом деле компании важен ответ всего на один вопрос: «Будете ли вы рекомендовать этот товар (услугу) другу?»

Отчасти Рейчхельда вдохновил успешный опыт *Enterprise Rent-A-Car*. Когда в 1998 г. компания свела все обследование удовлетворения своих клиентов к двум вопросам (вместо прежних 18) — один из которых был посвящен качеству полученного опыта, а другой — возможности повторной аренды автомобиля у компании, — она обнаружила, что те, кто давал наивысшие оценки своему опыту, в три раза чаще арендовали автомобили повторно, чем клиенты, дававшие своему опыту вторую по величине наивысшую оценку. Фирма также установила, что диагностическая информация, которую собирали менеджеры у неудовлетворенных клиентов, помогала ей точнее корректировать свои операции.

В типичном обследовании *Net Promoter*, проводимом в соответствии с идеями Рейчхельда, покупатели просят оценить вероятность своих положительных рекомендаций по 10-балльной шкале. После этого маркетологи вычитают число «недоброжелателей» (тех, кто дал оценку от 0 до 6) из числа про-

моутеров (тех, кто дал оценки 9 и 10) для получения показателя NPS (*Net Promoter Score*). Покупатели, давшие бренду оценку 7 или 8, считаются *пассивно удовлетворенными* и исключаются из рассмотрения. Обычно величина NPS лежит в диапазоне от 10 до 30%, но у ведущих мировых компаний она может превышать 50%. К числу абсолютных лидеров по показателю NPS в 2014 г. относятся *USAA* (82%), *Apple* (72%), *Amazon.com* (64%), *SouthWest* (62%), *Wegman* (61%) и *Costco* (82%).

Число сторонников Рейчхельда растет. *American Express*, *Dell*, *Microsoft* и многие другие также стали использовать этот показатель, а в *GE* 20% размера бонусов менеджеров зависит от достигнутого компанией значения NPS. Когда европейское подразделение *GE Healthcare* получило низкую оценку NPS, проведенное исследование показало, что время ответа на обращения покупателей было очень долгим. После капитального ремонта колл-центра и увеличения его штата величина NPS у *GE Healthcare* выросла с 10 до 15%. *Philips* сосредоточила внимание на привлечении промоутеров и деятельном учете тех факторов своей деятельности, которые могут вызывать недоброжелательное отношение к себе, при разработке программы, призванной повысить готовность покупателей рекомендовать бренд компании своим друзьям.

По словам Рейчхельда, он разработал показатель NPS в ответ на появление чрезмерно сложных — и, таким образом, неэффективных — опросов

Оказание влияния на удовлетворение покупателей. Для компаний, ориентирующихся в своей деятельности на покупателей, удовлетворение покупателя — одновременно и цель, и средство маркетинга. В наше время следить за уровнем удовлетворения покупателей необходимо особенно тщательно, потому как с помощью Интернета отзывы о компаниях (как хорошие, так и плохие) могут быстро распространиться по всему миру. Иногда покупатели создают свои собственные веб-сайты, чтобы высказывать на них свои жалобы и претензии к таким известным брендам, как *United Airlines*, *Home Depot* и *Mercedes-Benz*.²⁵

Компании, достигающие высоких показателей удовлетворения потребителей, стараются делать так, чтобы об этих успехах стало известно

всему целевому рынку. Когда такие компании, как *Hyundai*, *American Express*, *Medicine Shoppe* и *Alaska Airways*, достигали верхних строчек в своих категориях по индексу удовлетворения покупателей, составляемому фирмой *J. D. Power*, они быстро информировали об этом успехе свои рынки.

КАЧЕСТВО ТОВАРОВ И УСЛУГ

Помимо прочего, удовлетворение покупателей зависит от качества приобретаемых товаров и услуг. Но что такое качество? Его определяют как «пригодность для использования», «соответствие требованиям», «отсутствие вариативности» и т. д. Мы будем использовать определение



потребителей. Поэтому неудивительно, что фирмы-клиенты хвалят этот показатель за его простоту и прочную связь с финансовыми результатами. Когда *Intuit* применила показатель NPS для оценки своего продукта «TurboTax», то обратная связь показала наличие неудовлетворенности процедурой предоставления скидок на этот программный продукт. После того как *Intuit* облегчила эту процедуру, объем продаж вырос на 6%.

Но у показателя NPS есть и свои противники. Чаще всего они указывают на то, что совершенно разные структуры ответов могут дать один и тот же NPS. Например, NPS равняется 20%, когда доля промоутеров составляет 20%, доля пассивно удовлетворенных — 80%, а доля «недоброжелателей» — 0%. Тот же результат будет получен, когда эта пропорция будет иметь вид 60%—0%—40% соответственно. Но менеджеры из этих двух структур ответов должны сделать совершенно разные выводы. Другой недостаток NPS состоит в том, что он не позволяет надежно предсказывать будущие продажи, так как он не учитывает важные факторы доходов и издержек.

Подвергается сомнению и утверждение о том, что надежность NPS подкрепляется данными многих исследований. Например, одно всестороннее обследование 21 фирмы и более 15 тыс. потребителей в Норвегии не нашло подтверждений превосходства NPS над другими метриками, в частности индексом ACSI. Эксперты также отмечают, что ни

NPS, ни ACSI не учитывают в полной мере влияние бывших покупателей товара или тех, кто ими никогда не был. Мнения людей о любом показателе, измеряющем удовлетворенность покупателей, зависят и от того, насколько они ценят компромисс между его простотой и сложностью.

Источники: Fred Reichheld, *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Fred Reichheld, «The One Number You Need to Grow», *Harvard Business Review*, December 2003; Neil A. Morgan and Lopo Leotte Rego, «The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance», *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 426–39; Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil, and Tor W. Andreassen, «Linking Customer Loyalty to Growth», *MIT Sloan Management Review* (Summer 2008), pp. 51–57; Suhail Khan, «How Philips Uses Net Promoter Scores to Understand Customers», *HBR Blog Network*, May 10, 2011; Robert East, Jenni Romaniuk, and Wendy Lomax, «The NPS and ACSI: A Critique and an Alternative Metric», *International Journal of Market Research* 53, no. 3 (2011), pp. 327–45; Randy Hanson, «Life after NPS», *Marketing Research* (Summer 2011), pp. 8–11; Jenny van Doorn, Peter S. H. Leeflang, and Marleen Tijs, «Satisfaction as a Predictor of Future Performance: A Replication», *International Journal of Research in Marketing* 30 (September 2013), pp. 314–18; www.satmetrix.com

Американского общества по контролю качества: **качество** — это совокупность свойств и характеристик товаров или услуг, имеющих отношение к их способности удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности.²⁶ Совершенно очевидно, что в основе данного определения — интересы покупателей. Когда товар (услуга) удовлетворяет или превосходит ожидания покупателя, мы говорим, что этот товар — качественный. Компания, которая удовлетворяет большинство потребностей своих покупателей, считается «качественной» компанией. Однако важно понимать различие между *качеством соответствия* и *качеством функционирования*. Автомобиль марки «Lexus» обеспечивает потребителя более высоким в сравнении с автомаши-

нами марки «Hyundai» качеством: он устойчивее, имеет более высокую скорость, долговечнее и т. д. Тем не менее соответствующее качество и «Lexus», и «Hyundai» можно назвать одинаковым, поскольку все выпущенные автомобили предоставляют потребителям именно то качество, которое было декларировано.

Влияние качества. Существует тесная связь между качеством продукции и услуг, удовлетворением покупателя и уровнем прибыли компании. Достижение более высокого уровня качества приводит к повышению степени удовлетворенности покупателей, что позволяет устанавливать повышенные цены на товары и (зачастую) ведет к снижению издержек. В исследованиях, посвященных развитию программ повышения качества,

отмечается корреляция между относительным качеством продукции и рентабельностью компаний.²⁷ В разных странах (и группах стран) стремление стимулирования производства товаров, не имеющих себе равных на мировых рынках, стало поводом для присуждения наград компаниям, демонстрирующим практику обеспечения высшего качества продукции (например, премия Э. Деминга в Японии, Национальная премия качества им. Малькольма Болдриджа в США, Европейская награда за качество).

Компаниям, которые необдуманно снижают свои издержки ради облегчения своей жизни, приходится расплачиваться за такие действия, когда качество опыта, получаемого покупателями, неизбежно начинает снижаться.²⁸

Home Depot также столкнулся с большими проблемами, когда стал уделять чрезмерное внимание сокращению издержек.

Home Depot

Когда *Home Depot* решила заняться снабжением строительных подрядчиков и одновременно сократить издержки и оптимизировать операции в 1816 своих магазинах на территории США, она заменила многих штатных работников временными, которые вскоре стали составлять около 40% торгового персонала магазинов. Индекс *ACS* торговой сети стал одним из самых низких среди американских ритейлеров, в том числе на 11 пунктов ниже, чем у дружелюбного к покупателям конкурента *Lowe's*. При этом цена акции компании упала на 24% в период самого крупного бума в истории жилищного строительства США. Чтобы поднять компанию на ноги, новый менеджмент решил упростить многие операции. Перед директорами магазинов были поставлены три цели: очистить склады, наполнить прилавки и поднять уровень обслуживания покупателей. Вместо 200 с лишним e-mail, рассылавшихся каждый понедельник из штаб-квартиры компании во все магазины, стало направляться всего одно сообщение. Остальная информация была сделана доступной онлайн. В соответствии с принятой новой практикой в будние дни с 10 утра до двух дня и целиком в субботу и воскресенье работники магазинов не занимались ничем другим, кроме обслуживания покупателей. Эти и другие подобные инициативы повысили долю времени, уделяемого персоналом магазинов покупателям, с 40% до 53%. После окончания рецессии за счет улучшения обслуживания покупателей, а также новых практик расширения товарного ассортимента и создания централизованных распределительных центров *Home Depot* смогла восстановить свое лидерство на рынке и дистанцировать себя от *Lowe's*.

Комплексное качество, как и маркетинг, — это забота каждого работника компании. Однако именно маркетологи исполняют несколько

ключевых ролей, помогающих компаниям определять и предоставлять высококачественные товары и услуги целевым покупателям:

- Они правильно выявляют потребности и желания покупателей.
- Они сообщают об ожиданиях покупателей разработчикам продукта.
- Они обеспечивают точное и своевременное выполнение заказов покупателей.
- Они следят за тем, чтобы покупатели получали необходимые инструкции, обучение и техническую помощь при использовании продукта.
- Они поддерживают контакт с покупателем после продажи, чтобы гарантировать его удовлетворенность после совершения покупки.
- Они аккумулируют идеи покупателя по улучшению товара или услуги и передают их надлежащим подразделениям.

Если маркетологи исполняют все эти роли, то они вносят значительный вклад в комплексное управление качеством и в обеспечение удовлетворения покупателя, а также в прибыльность покупателя и компании.

МАКСИМИЗАЦИЯ ПОЖИЗНЕННОЙ ДОХОДНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ

По сути маркетинг — это искусство привлечения и удержания прибыльных покупателей. Однако у каждой компании есть покупатели, приносящие ей убытки. Хорошо известное правило Парето гласит, что 20% покупателей могут приносить 80% прибыли компании. Но возможны и иные ситуации, например наиболее прибыльные 20% покупателей могут обеспечивать от 150 до 300% прибыльности. Наименее прибыльная группа покупателей (составляющая от 10 до 20%) может снижать прибыль в расчете на клиента на величину от 50 до 200%, а средняя группа (от 60 до 70%) может быть просто безубыточной.²⁹ Отсюда следует вывод, что компания может повысить свои прибыли за счет отказа от самых убыточных покупателей.

Компании должны обращать пристальное внимание на доходность покупателя (ROC) и на то,

насколько эффективно они извлекают выгоды из наличия у них действующих и потенциальных покупателей.³⁰ Далеко не всегда наиболее выгодными покупателями компании оказываются ее самые крупные клиенты, которые требуют предоставления максимальных скидок и высокого уровня сервиса. В отличие от них «мелкие» покупатели оплачивают товары по полной стоимости и довольствуются минимальным уровнем обслуживания; однако заключение сделок с ними сопряжено с высокими издержками. «Средние» покупатели обслуживаются на хорошем уровне, покупают товары практически по полной цене и очень часто наиболее выгодны компании.

ПРИБЫЛЬНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЯ

Что такое прибыльный покупатель? **Прибыльный покупатель** — это индивид, домашнее хозяйство или компания, приносящие в течение продолжительного времени доход, который в достаточной степени превышает издержки компании на их привлечение, продажу и обслуживание. Обратите внимание, что речь идет о доходе и издержках на протяжении жизненного цикла покупателя, а не о прибыли от конкретной сделки.³¹ Прибыльность покупателей может оцениваться на индивидуальном уровне, на уровне рыночных сегментов или по каналам распределения.

Многие компании измеряют удовлетворение своих покупателей, но не многие измеряют прибыльность отдельного покупателя.³² Например,

банки утверждают, что клиенты пользуются разными банковскими услугами, а значит, сделки фиксируются в различных журналах учета. Те банки, которым все же удалось рассчитать индивидуальную рентабельность, пришли в ужас от количества невыгодных клиентов. Некоторые банки сообщили, что убыточными являются до 45% их частных вкладчиков.

Анализ прибыльности покупателей. Полезный пример анализа прибыльности покупателей показан на рис. 5.3.³³ В столбцах указаны покупатели, в строках — товары. В каждой ячейке имеется символ, обозначающий рентабельность продажи данного товара данному покупателю. Покупатель C_1 приносит очень высокую прибыль; он производит закупки двух рентабельных товаров (P_1 и P_2). Прибыльность покупателя C_2 неоднородна; он покупает один прибыльный товар и один убыточный. Покупатель C_3 невыгоден, поскольку приобретает один прибыльный и два убыточных товара.

Что делать с покупателями C_2 и C_3 ? У компании два варианта действий: 1) поднять цену на убыточные товары или отказаться от их производства либо 2) попытаться продать этим покупателям прибыльные товары. Если убыточные покупатели откажутся от покупки, они не представляют интереса для компании, которая только выиграет в случае их ухода к конкурентам.

Для **анализа прибыльности покупателя (АПП)** лучше всего подходит методика бухгалтерской калькуляции себестоимости по видам деятельно-

		Покупатели			Товары
		C_1	C_2	C_3	
P_1	+	+	+	Высоко-прибыльный товар	
P_2	+			Прибыльный товар	
P_3		—	—	Убыточный товар	
P_4			—	Смешанный товар	
		Высоко-прибыльный покупатель	Покупатель, приносящий и прибыль, и убытки	Невыгодный покупатель	

Рис. 5.3. Анализ прибыли «Потребитель/продукт»

сти (СПВД). Компания оценивает все поступающие от покупателя доходы и вычитает издержки.

При расчете СПВД для компаний, работающих на рынке B2B, в издержки включают не только затраты на производство и распределение продукции и услуг, но и все другие затрачиваемые на обслуживание данного покупателя ресурсы компании, такие как телефонные переговоры, личные контакты, подарки. Кроме того, не прямые издержки, такие как затраты на канцелярские принадлежности, аренду офиса и т. п., также распределяются по тем видам деятельности, которые их несут, а не просто в некоторой пропорции к прямым издержкам. И переменные, и накладные расходы перекладываются затем на каждого покупателя.

Компании, которые не могут правильно измерять свои издержки, также не могут правильно измерять и свои прибыли, и поэтому они с большой вероятностью будут ошибочно распределять свои маркетинговые усилия. Ключом к правильному применению этой методики является правильное определение и оценка «видов деятельности». Одно из возможных решений заключается в определении издержек в расчете на одну минуту использования накладных расходов и в последующем определении, какую часть этих расходов поглощает каждый вид деятельности.³⁴

ОЦЕНКА ПОЖИЗНЕННОЙ ДОХОДНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ

Концепция пожизненной доходности продолжает идею максимизации долгосрочной прибыльности покупателей.³⁵ **Пожизненная доходность покупателя** (*customer life-time value, CLV*) есть чистая приведенная стоимость потока будущих прибылей, которые могут быть получены за весь период сотрудничества с данным покупателем. Из предполагаемых доходов необходимо вычесть ожидаемые издержки привлечения, себестоимость реализуемой продукции и затраты на обслуживание покупателя. Далее применяется соответствующий коэффициент дисконтирования (например, 10–20% в зависимости от стоимости капитала и степени риска). Оценки пожизненной доходности для разных товаров и услуг могут составлять от нескольких десятков до нескольких миллионов долларов.³⁶

Для измерения CLV могут использоваться разные методы.³⁷ Во вставке «Памятка марке-

толога: расчет пожизненной доходности покупателя» показан один из них. Расчеты CLV дают формальную количественную основу для планирования инвестиций в покупателя и помогают маркетологам эффективнее работать на перспективу. Однако трудность здесь заключается в получении надежных оценок издержек и доходов. Маркетологи, использующие концепции CLV, должны также принимать во внимание краткосрочные маркетинговые усилия по созданию торговой марки, помогающие укреплению лояльности покупателей. Одной из фирм, преуспевших в укреплении лояльности покупателей, является *Harrah's*.³⁸

Harrah's

В 1997 г. *Harrah's Entertainment* начала реализовывать в Лас-Вегасе новаторскую программу укрепления лояльности, предусматривавшую сведение всех данных о покупателях в централизованное хранилище информации и их последующий углубленный анализ с целью лучшего понимания ценности тех инвестиций, которые делают казино в своих клиентов. Число активных членов программы лояльности «Тотальное вознаграждение» составляет более 40 млн человек, и используемая в программе система позволяет проводить анализ ситуации практически в режиме реального времени: стоит клиенту сесть за игровой автомат, прийти в бар или просто зарегистрироваться при входе в казино, как для него уже готовы специальные предложения, например купон на покупку напитка или кредит на игру — в зависимости от результатов предварительного анализа. Теперь компания идентифицировала сотни специальных покупательских сегментов и, нацеливаясь на каждый из них, она может практически удваивать свою долю в расходах клиентов на азартные игры и зарабатывать \$6,4 млрд в год (80% ее доходов от организации азартных игр). *Harrah's* значительно сократила свои расходы на традиционную рекламу, заменив ее преимущественно на рекламу по почте и по e-mail, — ценный клиент может получать до 150 рекламных предложений в год. *Harrah's* рассчитывает премии и заработную плату персонала с учетом оценок обслуживания, выставленных посетителями казино. Чтобы точнее настраивать свою онлайн-рекламу, *Harrah's* отслеживает отзывы и комментарии на TripAdvisor.com, а также таких социальных сетях, как Twitter и Facebook. Данные, полученные в ходе осуществления программы «Тотальное вознаграждение», во многом повлияли на решение компании приобрести *Caesars Entertainment*. Исследование, проведенное *Harrah's*, показало, что большинство тех ее клиентов, которые приезжали в Лас-Вегас, не останавливались в принадлежащем ей отеле, обычно направлялись в «Caesars Palace». Последняя инновация *Harrah's* в области укрепления лояльности — это программа мобильного маркетинга, рассылающая специальные предложения клиентам компании на устройства мобильной связи.



ПАМЯТКА маркетолога

Расчет пожизненной доходности покупателя

Теоретики и практики маркетинга используют разные подходы к моделированию и оценке *CLV*. Дон Лехман из Колумбийского университета и Сунил Гупта из Гарвардского университета рекомендуют следующую формулу для оценки *CLV* еще не завоеванного покупателя:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)}{(1+i)^t} - AC,$$

где p_t — цена, уплаченная покупателем в момент времени t ; c_t — прямые издержки обслуживания покупателя в момент времени t ; i — ставка дисконтирования или стоимость капитала для фирмы; r_t — вероятность того, что покупатель совершит повторную покупку или «будет жив» в момент времени t ; AC — стоимость приобретения; T — временной горизонт для оценки *CLV*.

Ключевое решение состоит в выборе временного горизонта для оценки *CLV*. Обычно разумно использовать период от 3 до 5 лет. Обладая такой информацией и оценками других переменных, мы можем рассчитать *CLV*, используя результаты анализа, приведенные в сводной таблице.

Гупта и Лехман иллюстрируют свой подход, рассчитывая *CLV* 100 покупателей за 10-летний период (табл. 5.3). В этом примере фирма приобретает 100 покупателей, затрачивая на каждого из них по \$40. Следовательно, в год 0 она тратит \$4 тыс. Каждый год часть

этих покупателей выбывает. Приведенная ценность прибыли этой когорты покупателей через 10 лет составит \$13286,52. Чистая *CLV* (после вычета затрат на приобретение) составляет \$9286,52, или \$92,87 на покупателя.

Использование бесконечного временного горизонта избавляет от необходимости произвольно выбирать период для расчета *CLV*. Если в случае использования бесконечного временного горизонта прибыль (цена минус издержки) остается постоянной во времени, то будущая *CLV* существующих покупателей может быть рассчитана по более простой формуле:

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \frac{r}{(1+i-r)}.$$

Другими словами, *CLV* просто равняется произведению прибыли (m) на коэффициент прибыли $[r/(1+i-r)]$.

Таблица 5.4 дает значения коэффициента прибыли для разных комбинаций r и i и простой способ оценки *CLV* покупателя. Когда коэффициент удержания равен 80%, а ставка дисконтирования 12%, то коэффициент прибыли составляет около 2,5. Следовательно, будущая *CLV* существующего покупателя при таком сценарии просто равна приносимой им прибыли, умноженной на 2,5.

Источники: Sunil Gupta and Donald R. Lehman, «Models of Customer Value», Berend Wierenga, ed., *Handbook of Marketing Decision Models* (Berlin, Germany, Springer Science and Business Media, 2007); Sunil Gupta and Donald R. Lehman, «Customer as Assets», *Journal of Interactive Marketing* 17, no. 1, (Winter 2006), pp. 9–24.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ, УДЕРЖАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ И УВЕЛИЧЕНИЕ ИХ ДОХОДНОСТИ

Компании, которые стремятся к увеличению объемов продаж и прибыли, уделяют немало времени и ресурсов поиску новых покупателей. Для этого они разрабатывают рекламные сообщения и размещают их в средствах информации, которыми пользуются потенциальные клиенты, принимают участие в выставках, которые могут посещать эти люди, приобретают их адреса у торговцев списками рассылки и т. д.

Разные методы привлечения позволяют получать покупателей с разной «пожизненной ценностью клиента» *CLV*. Исследование показало, что покупатели, привлеченные с помощью предложения 35%-ной скидки, имеют в половину меньшую пожизненную ценность, чем покупатели, привлеченные без каких-либо

скидок.³⁹ Многих из этих покупателей больше заинтересовало привлекательное предложение скидки, чем сам товар.

Подобным образом многие рестораны, автомойки, салоны красоты и химчистки проводят кампании «предложения дня» с помощью Groupon и Living Social для привлечения новых клиентов. К сожалению, эти кампании иногда оказываются неприбыльными в долгосрочной перспективе, потому что получателей купонов нелегко превратить в лояльных покупателей.⁴⁰

Кампании, которые нацеливаются на лояльных покупателей посредством подкрепления уже предоставляемых им выгод, часто привлекают новых покупателей. Две трети роста, вызванного применением стратегии укрепления лояльности британским лидером услуг мобильной связи фирмой O2, приписываются привлечению новых клиентов, а одна треть — сокращению оттока существующих клиентов.⁴¹

Таблица 5.3. Гипотетический пример для иллюстрации расчета CLV

	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	Год 6	Год 7	Год 8	Год 9	Год 10
Число покупателей	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
Доход на покупателя		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
Переменные издержки на покупателя		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
Прибыль на 1 покупателя		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
Затраты приобретения на 1 покупателя	40										
Суммарные издержки или прибыль	−4000	2700	3040	3240	2940	2496	1904	1380	732	366	124
Приведенная стоимость	−4000	2454,55	2512,40	2434,26	2008,06	1549,82	1074,76	708,16	341,48	155,22	47,81

Таблица 5.4. Коэффициент прибыли

Коэффициент удержания	Ставка дисконтирования			
	10%	12%	14%	16%
60%	1,20	1,5	1,11	1,07
70%	1,75	1,67	1,59	1,52
80%	2,67	2,50	2,35	2,22
90%	4,50	4,09	3,75	3,46

Сокращение оттока. Однако привлечения покупателей недостаточно. Компания должна сохранять их и увеличивать их доходность.⁴² Очень многие фирмы страдают от высокого **оттока покупателей** (ухода к конкурентам). Это равносильно «ношению воды в решете». Операторам мобильной связи, например, хорошо известна проблема «переключающихся абонентов», которые в поисках наиболее выгодных условий меняют оператора по три раза в год, а то и чаще. Многие теряют 25% абонентов в год, что равносильно недополучению \$2–4 млрд. В качестве основных причин такого переключения на конкурентов покупатели называют неудовлетворенность своих потребностей и ожиданий, низкое качество товаров/услуг и ошибки в выставленных счетах.⁴³

Для снижения показателя оттока покупателей компания должна:

1. Определить и измерить уровень удержания покупателей. Так, для периодического печатного издания показателем удержания читателей может быть процент возобновляемых подписок. Для колледжа — доля студентов, переходящих с первого курса на второй, или соотношение поступивших абитуриентов и выпускников.
2. Установить причины, по которым она теряет покупателей, определить просчеты и устранить их. Не многое можно сделать в тех случаях, когда покупатели переезжают на новое место жительства или уходят из бизнеса, но гораздо больше можно сделать для тех, кто недоволен плохим обслуживанием, низким качеством и высокими ценами.⁴⁴
3. Сравнить пожизненную доходность покупателя с затратами на сокращение скорости оттока. Если затраты окажутся меньше теря-

емой прибыли, то имеет смысл потратить эти деньги на удержание покупателей.

Динамика удержания. На рис. 5.4, изображающем «маркетинговую воронку», показаны главные этапы привлечения и удержания покупателей и некоторые типовые вопросы, позволяющие измерить продвижение покупателей по такой «воронке». «Маркетинговая воронка» указывает процент потенциального целевого рынка на каждом этапе процесса принятия решения — от просто осведомленных людей до высоколояльных покупателей. Потребители должны пройти через каждый этап, прежде чем они станут лояльными покупателями. Некоторые маркетологи продлевают трубу еще дальше, чтобы включить лояльных покупателей, выступающих в роли пропагандистов торговой марки или даже партнеров фирмы.

Посредством расчета *коэффициента конверсии* — процента покупателей на одном этапе, переходящих на следующий — модель «воронки», позволяет маркетологам выявлять «узкие места» или барьеры, затрудняющие создание лояльных покупателей. Например, если процент недавних пользователей значительно ниже, чем процент пробующих, то в товаре или услуге может иметься что-то такое, что препятствует совершению повторной покупки.

Модель «воронки» также подчеркивает, насколько важно не просто привлекать новых покупателей, но и удерживать существующих. Удовлетворенные покупатели — это потенциал компании, одна из составляющих ее покупательского капитала. Если, к примеру, произойдет продажа компании, приобретающая сторона должна будет заплатить не только за основные средства и торговую марку, но и за накопленную *клиентуру*, а именно за количество и качество лояльных фирме клиентов. Вот несколько интересных фактов в пользу удержания покупателей.⁴⁵

1. Известно, что издержки по привлечению одного нового покупателя в пять раз превышают затраты, сопряженные с сохранением уже имеющегося клиента. Ведь для того, чтобы убедить удовлетворенного потребителя отказаться от услуг его поставщиков, требуются весомые аргументы.
2. Средняя компания ежегодно теряет около 10% своих покупателей.
3. Сокращение на 5% уровня оттока покупателей может увеличить прибыль компании на 25–85% в зависимости от отрасли.
4. Уровень доходности покупателей со временем, как правило, возрастает вследствие увеличения покупок, ценовых премий и снижения операционных издержек на обслуживание.

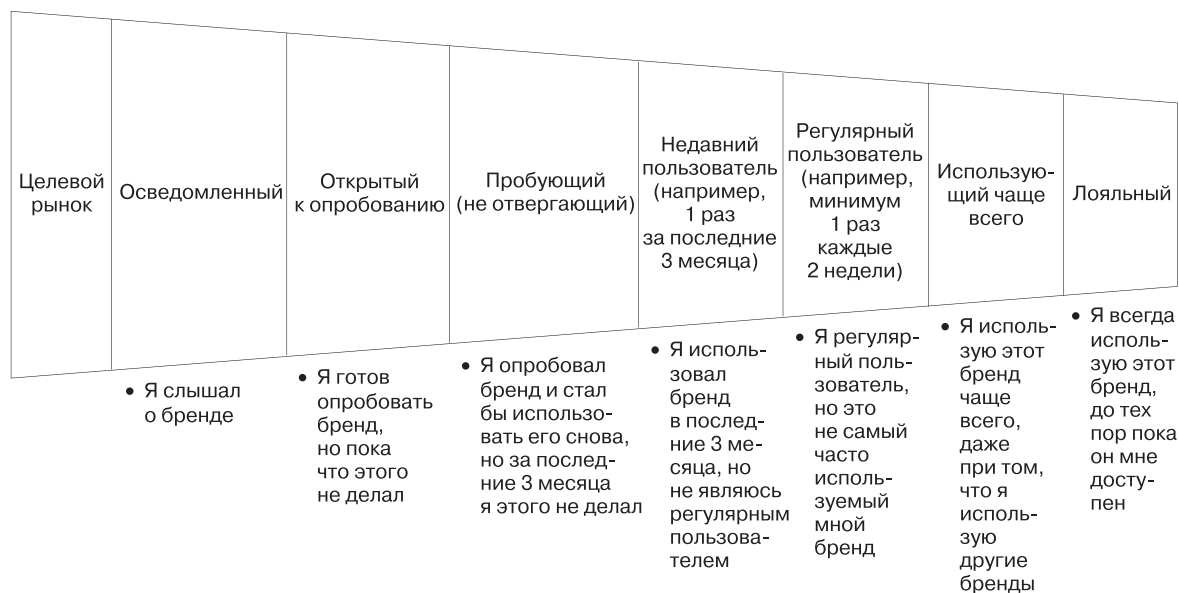


Рис. 5.4. Модель «маркетинговой воронки»

Управление покупательской базой. Анализ прибыльности покупателей и модель «маркетинговой воронки» помогают маркетологам решать, как управлять группами покупателей, которые различаются по лояльности, прибыльности и другим факторам.⁴⁶ Ключевым драйвером акционерной стоимости является агрегатная ценность покупательской базы. Лучшие компании для повышения этой ценности мастерски пользуются следующими стратегиями.

- Снижают темпы оттока покупателей. Целенаправленный отбор и обучение работников повышают вероятность того, что на все вопросы покупателей, пришедших в магазин, будут даны удовлетворительные ответы. *Whole Foods*, крупнейший продавец натуральных и органических продуктов питания, привлекает покупателей своими заверениями о приверженности рынку наилучших продуктов питания и концепции командной работы своих сотрудников.
- Увеличивают длительность отношений с покупателями. Чем дольше покупатель взаимодействует с компанией, тем выше вероятность того, что он никуда от нее не уйдет. Около 65% новых покупок машин «Honda» делаются для замены старых машин этой фирмы. Водители часто хвалят машины «Honda» за их безопасность и высокую стоимость при повторной продаже. Обращение за советом к покупателям может быть эффективным средством укрепления их связи с компанией и брендом.⁴⁷
- Развивают потенциал прибыли от каждого покупателя посредством увеличения «доли кошелька», кросс-торговли и повышающей торговли.⁴⁸ Продажи существующим покупателям могут быть увеличены с помощью новых предложений и возможностей. *Harley-Davidson* продает больше чем мотоциклы и такие аксессуары, как перчатки, кожаные куртки, шлемы и очки. Его дилерские салоны продают более 3 тыс. предметов одежды, причем некоторые салоны даже имеют примерочные кабины. Лицензионные товары, продаваемые другими фирмами, могут быть как вполне предсказуемыми (кожаные ремни и зажигалки «Zippo»), так и вызывающими удивление (одеколон, куклы и сотовые

телефоны). Кросс-торговля оказывается неприбыльной, если целевые покупатели требуют множества дополнительных услуг к каждому товару, часто возвращают купленные товары обратно, выбирают только рекламные распродажи или ограничивают свои суммарные расходы.⁴⁹

- Делают низкоприбыльных покупателей высокоприбыльными или отказываются от их обслуживания. Чтобы избежать необходимости принудительного прекращения отношений, маркетологи могут поощрять неприбыльных покупателей делать покупки в больших количествах, воздерживаться от получения некоторых услуг или выплачивать более высокие вознаграждения.⁵⁰ Банки, телефонные компании и турфирмы берут теперь плату за прежде бесплатные услуги, чтобы обеспечить себе минимальный уровень доходов. Фирмы могут также избегать вступать в деловые отношения с потенциальными клиентами, прибыльность которых вызывает сомнения. *Progressive Insurance* «фильтрует» клиентов и старается переориентировать потенциально неприбыльных на своих конкурентов.⁵¹ «Бесплатные» покупатели, которые платят мало или вообще ничего, субсидируются платежеспособными покупателями — как это бывает в печатных и онлайн-медиа, в бюро подбора трудовых вакансий в пешеходных торговых зонах, — все равно могут создавать полезные прямые и не прямые сетевые эффекты, что также имеет большое значение.⁵²
- Основные усилия направляют на обслуживание наиболее выгодных клиентов. Обращение с наиболее прибыльными клиентами может быть особым. Продуманные знаки внимания, такие как поздравления с днем рождения, маленькие подарки или приглашения на специальные спортивные или развлекательные мероприятия, могут подавать им мощный позитивный сигнал.

ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ

Компании, желающие установить прочные, тесные связи с клиентами, должны принимать во внимание несколько важных соображений (рис. 5.5). Некоторые исследователи рассма-

тривают усилия по удержанию и привлечению клиентов как улучшающие финансовые выгоды, социальные выгоды или структурные связи.⁵³ В следующих разделах объясняются три типа маркетинговых видов деятельности, которые используют компании для повышения лояльности и удержания.

Тесное взаимодействие с покупателями. На­лаживание связи покупателей, клиентов и пациентов непосредственно с работниками компании оказывает сильный мотивирующий эффект и позволяет получать много полезной информации. Конечные пользователи могут предоставить осязаемые доказательства позитивного влияния товаров и услуг компании, выразить признательность работникам компании за их старание и проявить сочувствие. Краткий визит студента, получившего стипендию на обучение, мотивировал активистов, собирающих средства в фонд университета, повысить недельную продуктивность своих усилий на 400%; фотография пациента побудила врачей-рентгенологов повысить точность диагностики на 46%.⁵⁴

Выслушивание покупателей имеет ключевое значение для успешного CRM. Некоторые компании создали непрерывно работающие механизмы, позволяющие маркетологам постоянно получать обратную связь от покупателей.

- *Deere & Company*, производящая превосходные трактора «John Deere» и имеющая превосходный показатель лояльности покупателей — почти 98% ежегодного удержания в некоторых товарных областях, привлекала своих бывших работников, находящихся теперь на пенсии, для интервьюирования клиентов, в том числе и уходящих к конкурентам.⁵⁵

- *Chicken of the Sea* имеет 80 тыс. членов в своем клубе «Mermaid Club» — группы основных покупателей, которые получают специальные предложения, медицинские советы и статьи, улучшенные варианты существующих продуктов и информационные электронные сообщения. В ответ члены клуба предоставляют ценную обратную связь о том, что делает и собирается делать компания. Обратная связь от членов клуба помогла разработать веб-сайт бренда, тексты обращений для рекламы на ТВ, дизайн упаковки и размещенный на ней текст.⁵⁶
- *Build-A-Bear Workshop* использует «Cub Advisory Board» как механизм получения обратной связи и исходной информации для принятия решений. Этот совет состоит из 20 детей в возрасте 8–12 лет, которые рассматривают идеи для новых товаров и дают им зеленый или красный свет. Многие товары в магазинах были созданы на основе идей, предложенных покупателями.⁵⁷

Но выслушать покупателя — это только часть дела. Важно также быть защитником покупателя и, насколько это возможно, уметь вставать на его позицию и понимать его точку зрения.⁵⁸

Разработка программ лояльности. Частотные программы предусматривают вознаграждение покупателей, часто совершающих покупки и/или закупающих значительные объемы товара. Частотные программы рассматриваются как способ формирования у этих покупателей с высокой CLV долгосрочной лояльности с одновременным созданием возможностей для кросс-торговли.

Частотные программы, пионерами внедрения которых были авиакомпании, отели и эмитенты

- Создавать для целевого рынка лучшие товары, услуги, впечатления
- Организовать межфункциональную работу по планированию и управлению процессом удовлетворения и удержания покупателей
- Учитывать «голос покупателя» во всех своих решениях
- Организовать базу данных о потребностях, предпочтениях, контактах, частоте покупок и удовлетворенности индивидуальных покупателей и обеспечить доступ к ней
- Упростить покупателям доступ к соответствующим работникам фирмы для выражения своих потребностей, мнений, жалоб
- Внедрить программы поощрения лучших работников

Рис. 5.5. Формирование прочных связей с покупателем

кредитных карт, существуют теперь во многих других отраслях. Большинство сетей супермаркетов предлагают покупателям клубные карточки, предоставляющие скидки на некоторые товары.

Как правило, максимальную выгоду получает компания, которая вводит программу ЧМ первой, особенно если ее конкуренты еще только «раскачиваются». Однако если в «движение ЧМ» вливаются новые члены, подобные программы превращаются в финансовую обузу для всех участников. Некоторым, впрочем, все же удается найти творческий выход из подобной ситуации. Некоторые программы ЧМ формируют вознаграждение таким образом, чтобы удержать участников и создать значительные издержки переключения. Программы ЧМ могут создавать психологическую поддержку и чувство исключительности и элитарности, что ценят многие покупатели.⁵⁹

Многие компании создают так называемые **клубы покупателей**. Членство в клубе может быть предоставлено автоматически при первой покупке или совершении покупок на определенную сумму либо после уплаты членского взноса. Такие клубы хороши с точки зрения сбора данных или привлечения покупателей от конкурентов, однако в плане развития лояльности эффективнее все же закрытые структуры. Члены таких клубов платят стартовые и членские взносы, поэтому в них обычно не бывает «случайных» покупателей, но зато есть те, на чью долю приходится основной объем продаж продукции компании.

Apple поощряет владельцев своих компьютеров создавать местные группы пользователей. Существуют уже сотни таких групп, причем численность каждой из них составляла от 30 до 1 тыс. человек. Группы предоставляют своим членам возможности больше узнать о компьютерах *Apple*, обмениваться идеями и получать скидки при покупках компьютеров. Они организуют специальные мероприятия и оказывают компьютерную помощь местному сообществу. Посетив веб-сайт *Apple*, покупатель легко может найти ближайшую к нему такую группу пользователей.⁶⁰

Развитие структурных связей. Для того чтобы облегчить покупателям оформление и оплату заказов, компания может обеспечивать их специальным оборудованием или линиями ком-

пьютерной связи. Покупатели меньше склонны переключаться на другого поставщика, когда это требует для них больших капиталовложений, высоких затрат на поиск или потерю скидок, предоставляемых постоянным клиентам. *McKesson Corporation*, ведущая компания оптовой торговли фармацевтическими товарами, вложила миллионы долларов в организацию системы электронного учета поставок и управления запасами, в которой участвуют сотни американских аптек. Компания *Milliken* предоставляет лояльным покупателям программное обеспечение, проводит маркетинговые исследования, обучает их продажам и даже находит для них заказчиков.

СООБЩЕСТВО СТОРОННИКОВ БРЕНДА

Используя Интернет, компании стремятся сотрудничать с потребителями в создании ценности посредством формирования сообществ вокруг своих брендов. Сообщество сторонников бренда — это особое сообщество потребителей и работников, идентификация и усилия которых сосредоточены вокруг бренда.⁶¹ Сообщества бренда имеют три отличительные характеристики:⁶²

1. Наличие чувства связанности с брендом, компанией, товаром или другими членами сообщества.
2. Общие ритуалы, истории и традиции, помогающие передавать смысл существования сообщества.
3. Общая моральная ответственность или чувство долга в отношении как сообщества в целом, так и отдельных его членов.

Сообщества бренда возникают в разных формах.⁶³ Одни создаются самими пользователями бренда, как, например, клуб любителей верховой езды Atlanta MGB или онлайн-группа дискуссий владельцев автомобилей «Porsche». Другие создаются при участии компании, такие как детская группа болельщиков клуба «Boston Celtics» и клуб владельцев мотоциклов «Harley-Davidson» (H.O.C.).⁶⁴

Harley-Davidson

Основанная в 1903 г. в Милуоки, штат Висконсин, фирма *Harley-Davidson* дважды чудом избежала банкротства, но сегодня это одна из самых известных марок в мире. Попав в отчаянное финансовое положение в 1980-х гг., она дала разрешение на использование своего имени для сигарет и ведерок для напитков. И хотя потребители

любили бренд, продажи снижались из-за проблем с качеством. Возвращение «Harley» к былой славе началось с модернизации производственного процесса. Также было создано сильное сообщество сторонников бренда в виде клуба владельцев мотоциклов «Harley» под названием «Harley Owners Group» («H.O.G.»), который финансировал гонки на мотоциклах, благотворительные заезды и другие мотоциклетные события. Сейчас членами этого клуба являются более 1 млн человек. В числе выгод от членства в H.O.G. можно назвать подписку на журнал «Hog Tales», руководство для путешественников, услуги экстренной дорожной помощи, специальную программу страхования, скидки в отелях и программа Fly&Ride, позволяющая членам клуба арендовать мотоцикл «Harley» на время отпуска. Компания также поддерживает веб-сайт, посвященный H.O.G., снабжая его последней информацией о жизни многочисленных отделений клуба и намечаемых мероприятиях. Harley активно ведет себя в социальных сетях и имеет более 3 млн фанатов на Facebook. Один из них стал вдохновителем разработки компании с использованием цифровых видео и Twitter под девизом «E Pluribus Unum» («Из многих единое»), в которой владельцы мотоциклов самых разных профессий и разного социального положения демонстрируют, как и почему они гордятся своими «железными конями».

Сообщества сторонников бренда могут создавать и крупные, и небольшие компании. Когда нью-йоркская компания *Signature Theatre* построила новое здание для показа своих спектаклей, то оно быстро стало тем местом, где смогли собираться и обмениваться мнениями актеры, режиссеры, сценаристы и зрители.⁶⁵

Маркетологи могут активно работать в социальных медиа, таких как Facebook и Twitter, или создавать собственные онлайн-сообщества. Члены этих сообществ могут рекомендовать товары, давать свои отзывы, составлять списки предпочтений или просто участвовать в онлайн-дискуссиях.

Онлайн-форумы могут быть особенно полезными на рынках B2B для профессионального развития его участников и получения обратной связи. *Kodak* поддерживает блог *Grow Your Biz*, посетители которого обмениваются идеями о том, как товары, услуги и технологии *Kodak* могут улучшить положение компании и отрасли в целом.⁶⁶ Форум покупателей продукции *Pitney Bowes* — это то место, где обсуждаются вопросы, касающиеся снаряжения, выпускаемого компанией, а также проблемы почтовой рассылки и маркетинга в целом. Участники форума часто задают друг другу вопросы, имеющие отношение к их собственному бизнесу, хотя специалисты *Pitney*

Bowes из группы поддержки покупателей всегда готовы ответить на самые трудные вопросы.⁶⁷

Максимизация выгод от сообщества бренда.

Наличие сообщества бренда способствует созданию более лояльной покупательской базы. Исследование показало, что один многоканальный розничный торговец книгами, CD и DVD добивался устойчивого увеличения доходов на 19% от тех покупателей, которые присоединялись к онлайн-сообществу бренда. Чем прочнее «присоединен» был покупатель к этому сообществу, тем выше была вероятность того, что он станет покупать больше товаров компании.⁶⁸

Сообщество сторонников бренда может также служить постоянным источником вдохновения и обратной связи для усовершенствования существующих или создания новых товаров. Его деятельность, в том числе и пропагандистская, в какой-то мере способна заменить усилия, которые пришлось бы предпринимать фирме при отсутствии такого сообщества, а значит, и повысить эффективность и продуктивность маркетинга.⁶⁹

Для лучшего понимания деятельности сообщества сторонников бренда было проведено исследование сообществ, сформировавшихся вокруг таких разных брендов, как «*StirVection*» (косметика), «*BMW Mini*» (автомобили), «*Xena: Warrior Princess*» (телешоу), «*Tom Petty & Heart-breakers*» (рок-группа) и «*Garmin GPS*» (электронные устройства). Наблюдая за высказываниями на онлайн-форумах, за естественным поведением членов сообществ сторонников бренда и проводя глубинные интервью, исследователи выявили 12 практик создания ценности. Они разделили эти практики на четыре категории: социальные взаимодействия, вовлечение в деятельность сообщества, управление созданием впечатлений и использование бренда (табл. 5.5).

Создание продуктивного и позитивно настроенного сообщества сторонников бренда требует тщательного продумывания намеченных действий.⁷⁰ Эксперты по брендингу предложили свои рекомендации по повышению эффективности работы онлайн-сообществ брендов.⁷¹

1. *Повышать своевременность информационных обменов.* Назначать время проведения дискуссий по актуальным темам; вознаграждать за предоставление своевременных, полезных ответов; облегчать участие в дискуссиях для членов сообществ.

2. *Повышать актуальность информации, представляемой онлайн.* Не отступать от заявленной темы; распределять участников форума по группам; поощрять пользователей заранее обозначать свои интересы.
3. *Облегчать участие в дискуссии.* Предоставлять пользователям возможность высказать свое мнение; не ограничивать продолжительность их высказываний; позволять пользователям оценивать актуальность заявленных тем.
4. *Повышать частоту информационных обменов.* Приглашать к участию в дискуссиях; использовать популярные инструменты установления социальных связей; создавать

специальные возможности для посетителей; морально поощрять полезных членов сообщества.

ПОВТОРНОЕ ЗАВОЕВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Независимо от усилий, прилагаемых компанией, некоторые покупатели все равно становятся малоактивными или просто перестают делать покупки. В таких случаях задача компании заключается в их реактивации с помощью стратегий повторного завоевания.⁷² Чаще бывает проще заново привлечь экс-покупателей, потому что компания знает их имена и истории, чем найти нескольких новых. Выходные интервью и опро-

Таблица 5.5. Практики создания ценности

Социальные взаимодействия	
Приветствие	Поздравление с вступлением, признание как равноправных членов, помощь в знакомстве с брендом и с другими членами сообщества
Проявление внимания	Оказание эмоциональной и/или физической поддержки другим членам, включая поддержку в ситуациях, как имеющих отношение к бренду (например, поломка товара, кастомизация), так и не имеющих отношения к бренду (например, болезнь, потеря работы)
Наставничество	Ознакомление с ожидаемыми типами поведения в сообществе
Управление впечатлениями	
«Евангелизм»	Распространение «хороших новостей» о бренде и воодушевление других на использование бренда
Обоснование	Изложение аргументов в пользу важности уделять время и силы бренду
Вовлечение в деятельность сообщества	
Размежевание	Осознание многообразия членов сообщества и подчеркивание внутригрупповых различий и сходств
Определение этапных событий	Указание на ключевые события в процессе владения и потребления брендового товара
Маркировка	Обозначение этапных событий с помощью символов и эмблем
Документирование	Подробное описание развития отношений с брендом в повествовательной форме с указанием ключевых этапов
Использование брендового товара	
Уход	Уход за брендовым товаром и поддержание его в рабочем состоянии или систематизация оптимальных способов потребления
Кастомизация	Видоизменение брендового товара с учетом потребностей групп или индивидов. Включает все усилия по изменению заводских спецификаций товара для улучшения его технических характеристик
Коммодитизация	Позитивное или негативное удаление от рынка или приближение к рынку. Может быть направлена на других членов (вы должны/не должны продавать это) или направлена на фирму через явную связь или посредством мониторинга на месте (например, вы должны починить/сделать/изменить это)

Источник: адаптировано из Hope Jensen Schau, Albert M. Munitz, and Eric J. Arnould, «How Brand Community Practices Create Value», *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 30–51.

сы выбывших покупателей позволяют выявить причины неудовлетворенности и помочь вернуть только тех, кто имеет потенциал доходности.⁷³

РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Компании используют информацию о покупателях, чтобы осуществлять маркетинговые усилия, направленные на установление прочных, долгосрочных отношений.⁷⁴ Эту информацию легко дифференцировать, кастомизировать, персонализировать и с высокой скоростью распространять по сетям.

Но информация распространяется в обоих направлениях. Например, покупатели имеют теперь простые и недорогие способы сравнения цен благодаря использованию таких веб-сайтов, как Bizrate.com, Shopping.com и PriceGrabber.com. Интернет также облегчает коммуникации между покупателями. Такие веб-сайты, как Epinion.com и Yelp.com, позволяют покупателям обмениваться информацией о своем опыте потребления разных товаров и услуг. Наделение покупателей дополнительными полномочиями стало нормой во многих компаниях, которым приходится приспосабливаться к изменению баланса власти в их отношениях со своими покупателями.

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

Кроме сотрудничества с партнерами — **менеджмента партнерских отношений** — многие компании ориентированы на укрепление связей со своими клиентами, т. е. на **управление взаимоотношениями с клиентами**. Это процесс использования детальной информации о каждом конкретном покупателе и управления всеми «точками соприкосновения» с клиентами. Конечная цель — максимизация покупательской лояльности.⁷⁵ CRM важно потому, что мощным драйвером прибыльности компании является совокупная ценность ее покупательской базы. Родственная концепция управления ценностью покупателя (CVM) описывает то, как компания оптимизирует ценность своей покупательской базы. CVM концентрируется на анализе индивидуальных данных действующих и потенциальных покупателей для разработки маркетинговых

стратегий, позволяющих завоевывать, удерживать покупателей и управлять их поведением.⁷⁶

Точкой соприкосновения называется любой контакт покупателя с торговой маркой или товаром, будь то личное использование, контакт в средствах массовой информации или простое наблюдение. Например, у гостиницы точками соприкосновения могут быть бронирование номера, регистрация и выписка, участие в программах постоянных клиентов, обслуживание в номере, деловые услуги, посещение тренажерного зала, пользование услугами прачечной, ресторанов и баров. В отелях *Four Seasons*, например, делают ставку на персональные контакты: обслуживающий персонал всегда обращается к постояльцам по имени, работники наделены большими полномочиями и разбираются в потребностях искушенных бизнесменов — гостей гостиницы; кроме того, в *Four Seasons* есть как минимум одно лучшее в регионе «удобство», например лучший ресторан или бассейн-спа.⁷⁷

Менеджмент взаимоотношений с покупателями дает компании возможность обеспечить покупателям высококласное обслуживание в режиме реального времени. Это достигается посредством эффективного использования информации об индивидуальных клиентах. На основе данных о каждом выгодном покупателе компании могут кастомизировать свои предложения, услуги, программы, сообщения и используемые средства информации. Растущее использование компаниями новых возможностей следить за индивидуальными покупателями и продавать им свои товары и услуги вызывает споры, о чем рассказывается во вставке «Маркетинг изнутри: споры по поводу поведенческого таргетинга».

Персональный маркетинг. Широкое распространение Интернета позволяет маркетологам отказаться от практик массового рынка, использовавшихся для создания сильных торговых марок в 1950–1970-х гг., ради применения новых подходов, которые представляют собой возврат к маркетинговым практикам позапрошлого века, когда торговцы буквально знали каждого своего покупателя по имени. *Персональный маркетинг* позволяет гарантировать, что торговая марка и ее маркетинг соответствуют потребностям максимально возможного числа покупателей, что представляется непростым делом, с учетом того что никакие два покупателя не являются абсолютно одинаковыми.



Маркетинг изнутри

Споры по поводу поведенческого таргетинга

Появление поведенческого таргетинга позволяет компаниям отслеживать онлайн-поведение целевых покупателей и добиваться наилучшего соответствия интересам потенциальных покупателей распространяемых рекламных объявлений. Отслеживание поведения индивида в Интернете осуществляется с помощью «куки» (cookies) — специальных небольших массивов информации, которые хранятся в компьютере пользователя и позволяют узнать, какие веб-сайты он посещал, сколько времени проводил на каждом из них, какие товары или страницы он изучал, какие термины для поиска он задавал и т. д.

Wall Street Journal проанализировал 1000 самых популярных веб-сайтов и обнаружил, что 75% из них содержали коды, относящиеся к социальным сетям, такие как кнопки «like» в Facebook и «tweet» в Twitter. Существование кода помогает выявлять личностные характеристики людей в зависимости от их перемещений в Интернете, отслеживая попадание пользователя на страницу веб-сайта, даже если пользователь никогда не кликал по кнопкам в Facebook и Twitter. Другое исследование *Wall Street Journal* показало, что примерно в четверти случаев посещения пользователем одного из 70 популярных веб-сайтов его настоящее имя, адрес

e-mail или другие персональные данные передавались сторонним компаниям.

Например, новый покупатель, договаривающийся с *Microsoft* об открытии ему бесплатного аккаунта электронной почты Hotmail, должен сообщить компании свое имя, возраст, пол и zip-код. Затем *Microsoft* может объединить эти сведения с информацией об онлайн-поведении покупателя и об особенностях места, в котором он живет, чтобы помочь рекламодателям лучше понимать, когда и как устанавливать контакты с этим покупателем и стоит ли это делать вообще. Хотя *Microsoft* должна внимательно следить за тем, чтобы не нарушить тайну личной жизни покупателя — компания заявляет, что она не покупает историю его доходов, — она может предоставлять своим клиентам-рекламодателям информацию для поведенческого таргетинга.

Например, *Microsoft* может помочь франчайзи *DiningIn* лучше нацеливаться на работающих женщин 30–40 лет с детьми, проживающих на конкретной территории, чтобы охватить их своей рекламой до 10 утра, когда они обычно планируют покупки продуктов для приготовления ужина. Или же если человек кликает по трем веб-сайтам, имеющим отношение к автострахованию, а затем посещает какой-то спортивный или развлекательный веб-сайт, то реклама автострахования может появиться также и на этом веб-сайте помимо веб-сайтов

Компании используют e-mail, веб-сайты, колл-центры и базы данных для поддержания непрерывных контактов между компанией и покупателем. Хотя технология и может облегчить управление отношениями с покупателем, фирмы должны проявлять умеренность и не слишком активно использовать системы автодозвона или инструменты поддержания контактов в социальных сетях для удовлетворения требований системы обслуживания покупателей. Многие покупатели по-прежнему предпочитают разговаривать с представителями компании лицом к лицу для получения действительно персонального обслуживания — что остается одной из приоритетных задач маркетинга.⁷⁸

Компании начинают осознавать роль персонального компонента в CRM и его влияние

после того, как покупатели устанавливают фактический контакт с компанией. Работники могут создавать прочные связи с покупателями путем индивидуализации и персонификации отношений с ними. Давайте рассмотрим, в какой степени *British Airways* готова удовлетворять своих ценных клиентов.⁷⁹

British Airways

British Airways подняла персонификацию отношений с пассажирами на новый уровень в 2012 г. с помощью своей программы «Узнай меня». Одна из ее целей заключалась в концентрации информации о часто летающих клиентах из отдельных источников — веб-сайта, колл-центра, e-mail, каналов прямого общения пассажиров с сотрудниками авиакомпании на борту самолета и в аэропорту — в единой базе данных. О любом пассажире, купившем билет, *BA* может быстро получить разнообразную



автостраховщиков. Такая практика гарантирует, что рекламные объявления становятся хорошо заметны потенциальному покупателю этого рынка. *Microsoft* утверждает, что поведенческий таргетинг может повысить вероятность того, что пользователь кликнет по рекламе, более чем в полтора раза.

Сторонники поведенческого таргетинга доказывают, что он позволяет потребителям видеть больше релевантной рекламы. Так как реклама оказывается в итоге более эффективной, то более крупные суммы доходов от рекламы могут направляться на поддержку бесплатного контента. Также утверждается, что многие потребители станут проявлять меньше беспокойства, если они будут точно знать, как отслеживается их онлайн-поведение. Они доказывают, что такие практики находятся в полном соответствии с нормами саморегулирования индустрии онлайн-рекламы, поскольку гарантируют анонимность за счет непредоставления сторонним фирмам доступа к «персональной идентифицирующей информации» (ПИ).

Личная информация удаляется, защищается или отделяется от истории посещения веб-сайтов разными способами. Например, веб-сайт может использовать формулу для превращения адресов e-mail своих посетителей в беспорядочную последовательность букв и цифр, как это может делать и рекламодатель. Оба они могут отсылать такие списки искаженных адресов сторонней фирме, за-

нимающейся сбором личной информации, чтобы веб-сайт мог показывать рекламу конкретному индивиду, сохраняя его адрес в тайне.

Тем не менее потребители имеют серьезные опасения по поводу отслеживания их онлайн-поведения рекламодателями. Одна страница веб-сайта может содержать компьютерные коды десятков рекламных компаний или фирм, занимающихся «слежкой» за потребителями. Государственные регуляторы в настоящее время выясняют, может ли отрасль решить этот вопрос самостоятельно или же для этого требуется новый закон.

Источники: Elisabeth Sullivan, «Behave», *Marketing News*, September 15, 2008, pp. 12–15; Stephanie Clifford, «Two-Thirds of Americans Object to Online Tracking», *New York Times*, September 30, 2009; Jessica Mintz, «Microsoft Adds Behavioral Targeting», *Associated Press*, December 28, 2006; Laurie Birkett, «The Cookie That Won't Crumble», *Forbes*, January 18, 2010, p. 32; Alden M. Hayashi, «How Not to Market on the Web», *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 14–15; Deborah L. Golemon and Laurie A. Babin, «How Marketers Are Dealing With the Controversy Surrounding Behavioral Targeting», *International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences* 4 (Spring 2011), pp. 127–141; Jennifer Valentino-Devries and Jeremy Singer-Vine, «They Know What You're Shopping For», *Wall Street Journal*, December 7, 2012.

информацию: о номере места на борту самолета, о предыдущих полетах и гастрономических предпочтениях, о поданных жалобах и т. п. *BA* распределила 2000 устройств iPad среди членов экипажей и работников наземных служб, чтобы обеспечить им доступ к базе данных и возможность получать сообщения о пассажирах каждого рейса. Чтобы облегчить идентификацию VIP-пассажиров, *British Airways* использовала их фотографии, загружавшиеся с Google Image. Один представитель компании назвал эту программу «нацеленной на восстановление ощущения узнаваемости, которое вы получаете в вашем любимом ресторане, когда вас в нем тепло приветствуют, но в нашем случае это ощущение создается у миллионов пассажиров усилиями тысяч работников компании». Хотя некоторые эксперты высказали озабоченность сохранностью личной информации о пассажирах, *British Airways* заявила, что вся используемая ею таким образом информация уже была доступна ранее наиболее ценными клиентами авиакомпании или рассматривалась ими как полезная.

В то время как *British Airways* персонифицирует свое обслуживание, *BMW* ищет способы персонификации своих товаров. В 2010 г. доля американских автомобилистов, кастомизировавших свои заказы автомашин, составляла 15%, но *BMW* поставила себе цель довести этот показатель среди своих покупателей до 40% к 2015 г. Компания предлагает 500 вариантов зеркал заднего обзора, 1300 разновидностей передних бамперов, 9000 типов центральных консолей и предоставляет своим новым покупателям ссылку на видеофильм о «рождении» их автомобиля, который они могут посмотреть во время ожидания выполнения заказа. Ее хорошо разработанная система производства и материально-технического снабжения устраняет зазоры в производственном процессе, сокращает

издержки хранения запасов и исключает предоставление скидок медлительным дилерам. Покупатели получают широкий набор опций, что приносит больше прибыли *BMW* и ее дилерам, и они становятся более лояльными компаниям.⁸⁰

Даже *Coca-Cola* не осталась в стороне от новых веяний. Ее разливочное устройство *Coca-Cola Freestyle* содержит 125 типов газированных и негазированных напитков, которые потребители могут смешивать с помощью кнопок сенсорного экрана, создавая напиток, который в наибольшей степени соответствует их вкусу.⁸¹

Чтобы приспособиться к усилившимся стремлениям покупателей к персонализации, маркетологи стали использовать концепцию разрешительного маркетинга. *Разрешительный маркетинг* осуществляется только после того, как потребители отчетливо выражают свое согласие с тем, чтобы компания направляла на них свои маркетинговые усилия. Он основывается на представлении о том, что маркетологи больше не смогут заниматься «вторгающимся маркетингом» посредством кампаний в масс-медиа. Согласно Сету Годину, пионеру применения этого метода, маркетологи могут устанавливать более прочные отношения с потребителями, проявляя уважение к их желаниям и направляя им сообщения только тогда, когда они высказывают готовность ближе познакомиться с торговой маркой.⁸² Годин уверен, что разрешительный маркетинг успешно работает потому, что он является «ожидаемым, персональным и релевантным».

Разрешительный маркетинг, подобно другим персональным подходам, предполагает знание потребителями того, что они хотят. Но во многих случаях потребители имеют неопределенные, расплывчатые или противоречивые предпочтения. «Маркетинг вовлечения» может оказаться более подходящей концепцией, чем разрешительный маркетинг, потому что маркетологам и потребителям нужно работать вместе для выяснения того, как фирма может наилучшим образом удовлетворить потребителей.

НАДЕЛЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПОЛНОМОЧИЯМИ

Маркетологи помогают потребителям становиться пропагандистами своих торговых марок, предоставляя им ресурсы и возможности

для демонстрации своей увлеченности брендами. *Doritos* провел конкурс, чтобы дать потребителям возможность самим назвать следующий аромат чипсов. *Converse* предложил режиссерам-любителям снять 30-секундные фильмы, показывающие, какой восторг вызывает у них этот обувной бренд. Лучшие из 1800 фильмов были размещены на веб-сайте *Converse Gallery*, а лучшие из лучших стали телевизионными рекламными роликами. После начала работы этой онлайн-галереи фильмов продажи обуви через веб-сайт выросли за месяц вдвое.⁸³

В то время как новые технологии помогают покупателям непосредственно участвовать в маркетинге бренда, одновременно они помогают им избегать воздействия маркетинга. Например, блокировка рекламы является самым популярным программным расширением для ведущих браузеров, и общий показатель блокирования рекламы пользователями составляет в среднем около 10%.⁸⁴

Однако следует помнить, что лишь немногие покупатели действительно хотя бы вовлекаться в продвижение отдельных брендов, которые они используют, и то на ограниченное время. Покупатели имеют свои семьи, работу, хобби, цели и обязательства, и многое в их жизни значит для них гораздо больше, чем бренды, которые они покупают и потребляют. Понимание того, как продвигать бренд в условиях такого многообразия интересов, имеет решающее значение.⁸⁵

Когда же потребители проявляют готовность сотрудничать с брендом? На это влияют многие факторы, но проведенный *IBM* в 2010 г. опрос топ-менеджеров позволил узнать о прагматизме покупателей следующее: «большинство не взаимодействует с компаниями через социальные медиа просто для того, чтобы почувствовать свою связь с ними. ...Для успешного использования потенциала социальных медиа компаниям нужно создавать у покупателей впечатления, которые предоставляют реальную ценность, в обмен на затрачиваемые покупателями внимание, время и другие ресурсы». При этом к «осязаемым ценностям» относятся скидки, купоны и информация, облегчающая процесс покупки. Как показало то же исследование, компании не замечают реальных возможностей социальных медиа в плане понимания потребностей своих клиентов, мониторинга бренда, проведения исследований и обсуждения идей новых продуктов.⁸⁶

Рецензии и рекомендации покупателей. Хотя наибольшее влияние на покупательский выбор по-прежнему оказывают «рекомендации друзей и родственников», все более важным фактором принятия решения становятся «рекомендации потребителей». В условиях роста недоверия к некоторым компаниям и их рекламе онлайн-рейтинги и рецензии играют все более важную роль в процессе совершения покупки.⁸⁷

Исследование, проведенное агентством *Forrester*, показало, что до 50% потребителей не бронируют тот отель, о котором они не нашли отзывов в Интернете. Неудивительно, что теперь все больше отелей имеют собственные программы размещения постов с отзывами гостей (*Starwood* размещает независимые, подлинные рецензии непосредственно на сайтах отелей) или используют сайты, посвященные отзывам туристов (*Wyndham* размещает пять своих самых последних рецензий от *TripAdvisor* на своем сайте, что обеспечивает ему рост бронирования номеров на 30%).⁸⁸ *TripAdvisor* быстро превратился в ценный онлайн-ресурс для путешественников.⁸⁹

TripAdvisor

Разочарованный скудостью подробной, надежной и актуальной информации, способной помочь ему принять решение о поездке на отдых в Мексику, Стефан Кауфер основал *TripAdvisor* в 2001 г. Эта компания, ставшая пионером в предоставлении туристам онлайн-отзывов и рекомендаций, росла быстрыми темпами и является теперь крупнейшим веб-сайтом для путешественников, накопившим к 2014 г. более 170 млн отзывов и мнений пользователей. Он позволяет пользователям получать и оставлять актуальную информацию, а также бронировать отели, билеты на самолет, заказывать столики в ресторанах и получать много других туристических услуг благодаря партнерству с компаниями, занимающимися гостиничным бизнесом и авиаперевозками. Для повышения качества и точности своего контента *TripAdvisor* использует проверку информации как вручную, так и с помощью современных компьютерных алгоритмов, включая систему верификации и выявления обманов, которая анализирует IP и адреса электронной почты рецензентов (и другие сведения о них), а также ведет мониторинг подозрительных схем размещения сообщений и нарушений языковых норм. Около 30 отелей были занесены компанией в «черный список» по причине появления подозрительных отзывов о них. *TripAdvisor* ежемесячно посещают 280 млн человек, а сотни миллионов людей просматривают его контент на других веб-сайтах, включая такие, как *Best Western International*, *Expedia* и *Thomas Cook*. В последние годы *TripAdvisor*

предпринял инновационные усилия по улучшению персонализации и социальной природы своих услуг; фактически он стал одним из первых партнеров Facebook в реализации проекта «Мгновенная персонализация», который дает пользователям возможность персонализировать опыт взаимодействия с *TripAdvisor*, позволяя им просматривать контент *TripAdvisor*, размещаемый их друзьями на Facebook. *Local Picks* — это приложение для Facebook, позволяющее пользователям находить отзывы *TripAdvisor* о ресторанах и отзывы пользователей о коллективном найме автомобилей на Facebook Timeline. Функция «Friends of Friends» позволяет пользователям *TripAdvisor* рассортировывать рецензии в соответствии со статусом «друга», имеющегося у пользователя на Facebook. Приобретение таких веб-сайтов, обеспечивающих непрерывную связь с туристами, как *Wanderfly* и *EveryTrial*, еще больше усилило возможности *TripAdvisor* в этой области.

После того как онлайн-продавец кормов для животных *PETCO* начал использовать потребительские рейтинги продуктов и потребительские рецензии в своей баннерной рекламе и рекламе, распространяемой с помощью e-mail, он обнаружил, что частота обращений к его веб-сайту заметно выросла.⁹⁰ Традиционные ритейлеры, такие как *Best Buy*, *Staple's* и *Cabela's*, также начинают осознавать власть потребительских обзоров и размещают их результаты в своих магазинах.⁹¹

Однако несмотря на благоприятное отношение потребителей к таким обзорам, их качество и объективность может вызывать вопросы.⁹² Хорошо известна история о том, как на протяжении семи лет соучредитель и исполнительный директор *Whole Food Market* регулярно размещал под вымышленными именами более 1100 отзывов на онлайн-доске объявлений *Yahoo! Finance*, в которых он расхваливал свою компанию и критиковал конкурентов.

Некоторые компании предлагают технологии компьютерного распознавания обманов. Так, *Bazaarvoice* помогает таким ритейлерам, как *Walmart* и *BestBuy*, вести мониторинг онлайн-отзывов с помощью процесса так называемой аппаратной дактилоскопии. Этот метод помог компании поймать одну нечестную фирму, которая в большом количестве размещала положительные отзывы о своих товарах и негативные — о товарах ее конкурентов.⁹³

Такие веб-сайты, как *Gawker*, активно борются за правдивость комментариев.⁹⁴ Чтобы не допустить привлечения анонимных или взятых отзывов, *Angie's List* разрешает только

платным и зарегистрированным подписчикам доступ на свой веб-сайт, который содержит около 40 тыс. отзывов о работе компаний сферы услуг и частных клиник, ежемесячно получаемых от ее 1,5 млн североамериканских подписчиков. Пользователи ранжируют провайдеров услуг по цене, качеству, отзывчивости, пунктуальности и профессионализму по специально разработанной шкале оценок.⁹⁵

Некоторые другие веб-сайты предлагают «выжимки» профессионально выполненных обзоров с разнообразными оценками товаров. Такие агрегированные источники, как *Metacritic*, содержат обзоры музыкальных записей, видеоигр, телепередач и фильмов от ведущих критиков — нередко из 100 и более публикаций — с оценками по 100-балльной шкале. Веб-сайты с подобными обзорами имеют большое значение для индустрии видеоигр из-за оказываемого ими влияния и высокой цены продажи продукта, нередко составляющей от \$50 до \$60. Некоторые компании из индустрии видеоигр связывают размер премии своих дизайнеров с оценками, которые получают разработанные ими игры на наиболее популярных веб-сайтах. Если широко разрекламированная новая игра не преодолет барьер в 85 баллов, то курсовая цена акции компании, выпустившей эту игру, вполне может поползти вниз.⁹⁶

Блогеры, занимающиеся обзором товаров и услуг, приобрели большое влияние, потому что они могут иметь тысячи последователей; кроме того, блоги часто фигурируют в качестве наиболее популярных ссылок, сообщаемых при онлайн-поиске некоторых торговых марок или категорий. Отдел компании по связям с общественностью может отслеживать популярные блоги с помощью таких онлайн-услуг, как Google Alerts, BlogPulse и Technorati. Фирмы также могут добиваться благосклонности ведущих блогеров с помощью предоставления им бесплатных образцов товаров, самой свежей информации и т. п. Большинство блогеров не скрывают фактов получения таких подарков от компаний.

Для менее крупных торговых марок с небольшими медиабюджетами распространение информации онлайн имеет решающее значение. Чтобы активизировать обсуждение предстоящего выпуска нового типа завтраков из злаковых хлопьев, производитель органических продуктов

питания *Amy's Kitchen* разослал образцы нового продукта 50 блогерам, занимающимся обсуждением проблем здорового питания. После того как на этих блогах появились благоприятные отзывы, компания оказалась буквально заваленной e-mail с вопросами о том, где можно купить новый завтрак.⁹⁷

Как ни удивительно, но негативные отзывы также могут оказаться полезными. Хотя они могут повредить хорошо известному бренду, они могут также обеспечить известность брендам, которые раньше были малозаметными. Они могут также предоставлять ценную информацию потребителям.

Проведенное *Forrester* исследование 10 тыс. потребителей, покупавших бытовую электронику и товары для дома и сада через Amazon.com, показало, что 50% из них считают негативные отзывы полезными. Большинство потребителей покупали продукты независимо от наличия негативных комментариев, потому что, по их мнению, комментарии отражают личные вкусы и мнения, отличающиеся от их собственных. Так как потребители могут лучше узнавать о преимуществах и недостатках товаров через негативные отзывы, то в результате может происходить меньше возвратов товаров, что сэкономит деньги и ритейлеру, и производителю.⁹⁸

Онлайновые ритейлеры часто добавляют свои собственные рекомендации, например: «Если вам нравится эта черная сумочка, то вам понравится и та красная блузка». По некоторым оценкам, такая система рекомендаций обеспечивает от 10 до 30% продаж онлайн-ритейлера. Специализированное ПО помогает онлайн-ритейлерам облегчать для покупателей «обнаружение» товара или совершение незапланированной покупки.

В то же время онлайн-компаниям необходимо добиваться того, чтобы их попытки установления отношений с покупателями не имели негативных последствий, например в виде нескончаемого потока составляемых компьютером рекомендаций, которые регулярно «бьют мимо цели». Купите десяток детских подарков на Amazon.com, и ваши личные рекомендации внезапно перестанут выглядеть такими уж личными! Отправителям e-mail необходимо понимать ограничения онлайн-персонализации в условиях, когда они старательно пытаются найти реально работающие технологии и процессы.

Жалобы покупателей. Некоторые компании считают, что они могут получить представление об удовлетворении покупателей путем подсчета жалоб, но исследования показывают, что хотя покупатели бывают не удовлетворены своими покупками в 25% случаев, лишь 5% из них обращаются с жалобами. Остальные 95% либо считают, что подавать жалобы бесполезно, либо просто не знают, как и кому жаловаться. Поэтому они просто перестают делать дальнейшие покупки.⁹⁹

Что касается покупателей, подающих жалобы, то от 54 до 70% из них соглашаются иметь дело с организацией снова, если их жалоба удовлетворяется. Этот показатель вырастает до 95%, если покупатель считает, что его жалоба была удовлетворена быстро. Покупатели, жалобы которых были удовлетворены, рассказывают в среднем пяти другим людям о хорошем обращении с ними.¹⁰⁰ В то же время средний неудовлетворенный покупатель рассказывает о своем негативном опыте одиннадцати другим людям. Если каждый из них поделится этой историей с другими людьми, то масштаб распространения негативной информации будет расти экспоненциально.

Независимо от того, насколько хорошо разработана и реализована маркетинговая программа, какие-то ошибки возникнут в любом случае. Лучшее, что может сделать здесь компания, — это облегчить покупателю возможность жаловаться. Бланки обращений, бесплатные номера телефонов, веб-сайты и адреса e-mail создают условия для быстрых двусторонних коммуникаций. Компания *3M* утверждает, что более двух третей идей усовершенствования ее продуктов возникли после внимательного выслушивания жалоб покупателей.

Так как многие покупатели предпочитают не жаловаться официально, компаниям следует активно вести мониторинг в социальных и иных медиа, где могут распространяться жалобы недовольных. Группа обслуживания пассажиров *JetBlue*, состоящая из 27 человек, занимается в том числе и мониторингом аккаунта авиакомпании в Twitter и страницы на Facebook. Когда жалоба пассажира на то, что с него потребовали плату за провоз складного велосипеда, стала распространяться онлайн, *JetBlue* быстро приняла решение о том, что отныне провоз такого багажа будет бесплатным.¹⁰¹

С учетом многих потенциальных опасностей наличия недовольных покупателей крайне важно, чтобы маркетологи реагировали на претензии должным образом.¹⁰² Кроме того, следующие процедуры способны помочь восстановить расположение покупателей:¹⁰³

1. Создайте круглосуточно работающую бесплатную горячую линию приема жалоб покупателей (по телефону, факсу или e-mail).
2. Устанавливайте контакт с подавшим жалобу покупателем как можно быстрее. Чем медленнее реагирует компания, тем больше неудовлетворенности может возникнуть у покупателя, что в конечном итоге приведет к распространению негативной информации.
3. Принимайте на себя ответственность за разочарование покупателя, не обвиняйте покупателя в каких-то неправильных действиях.
4. Привлекайте к работе с пожаловавшимся покупателем работников отдела обслуживания, которые умеют проявлять сочувствие к людям.
5. Разрешайте спорные вопросы быстро и обеспечивайте удовлетворение покупателя. Некоторые жалующиеся покупатели не ищут никакой другой компенсации, кроме проявления заботы со стороны компании.

Однако не все жалобы отражают реальные недостатки товаров или услуг компании.¹⁰⁴ Крупные компании особенно часто становятся мишенью для нечистых на руку клиентов, которые стремятся извлечь выгоду даже из малейших нарушений стандартов или из проводимой компанией политики щедрой компенсации понесенного клиентом ущерба. Поэтому некоторые фирмы принимают активные ответные меры против покупателей, подающих, по их мнению, необоснованные жалобы.

Когда *Taco Bell* столкнулась с фактом распространения негативных онлайн-сплетен после подачи одним из ее покупателей судебного иска, в котором утверждалось, что ее фирменная смесь «тако» состоит в большей степени из непонятого наполнителя, чем из мяса, она напечатала в газете полностраничную рекламу под заголовком «Спасибо за то, что вы судитесь с нами». В этой рекламе, на постах в Facebook и на видео на YouTube компания отмечала, что ее смесь «тако» на 88% состоит из говядины, а остальные ингредиенты, такие как вода, ов-

сянка, специи и кокосовая пудра, добавляются только для улучшения вкуса и плотности начинки. Чтобы помочь распространению позитивной молвы, маркетологи *Taco Bell* купили ключевые слова «taco», «bell» и «lawsuit» (судебный иск), чтобы ее официальные реакции появлялись в качестве первой ссылки на поисковиках Yahoo!, Google и Bing.¹⁰⁵

Многих топ-менеджеров беспокоят использование их фирмами социальных медиа и потенциальный негативный эффект онлайн-сообщений недовольных покупателей. Однако маркетологи доказывают, что позитивный эффект здесь перевешивает негативный и что существуют методы, помогающие минимизировать вероятность такого ущерба для фирмы.

Одна из стратегий для компаний, на деле проявляющих социальную ответственность, состоит в активном формировании своего общественного имиджа в спокойные времена и последующем его использовании в оплачиваемых и других медиа в неблагоприятных ситуациях. Однажды *Nike* стала мишенью для продвинутых онлайн-критиков, которые умело использовали оптимизацию поисковика для тиражирования негативного образа компании. Теперь результаты поиска для *Nike* дают ссылки на веб-сайты, которые описывают ее многочисленные экологические и социальные инициативы (например, по утилизации старых кроссовок).¹⁰⁶

ВЫВОДЫ

1. Покупатели стремятся к максимизации ценности приобретаемых ими товаров. У них формируется ожидаемая ценность товара, которая и определяет выбор. Покупатели выбирают продукцию той компании, которая, по их мнению, предлагает наивысшую ценность, определяемую как разница между общей ценностью товара для покупателя и его, покупателя, общими издержками.
2. Удовлетворение покупателя — функция воспринимаемой эффективности товара и ожиданий самого покупателя. Признавая, что высокая степень удовлетворения ведет к повышению лояльности покупателей, многие компании стремятся к наиболее полному насыщению покупательских потребностей. Для компаний, ориентированных на покупателя,

его удовлетворение — это и цель деятельности, и средство маркетинга.

3. Потеря ключевых покупателей может оказать сильное влияние на прибыльность компании. По оценкам, затраты на привлечение одного нового покупателя в пять раз больше, чем затраты на удержание и удовлетворение одного имеющегося. Ключ к удержанию покупателей — маркетинг взаимоотношений.
4. Качество — это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, имеющих отношение к их способности удовлетворять заявленные или подразумеваемые потребности. У современных компаний нет иного выбора, кроме как внедрять программы тотального управления качеством.
5. Менеджеры по маркетингу должны рассчитывать пожизненную доходность своей клиентуры для лучшего понимания перспектив прибыльности компании. Они также должны искать пути повышения ценности своей покупательской базы.
6. Компании начинают внедрять эффективный менеджмент взаимоотношений с покупателями (CRM), главной задачей которого является удовлетворение индивидуальных потребностей наиболее выгодных клиентов. Для этого требуются база данных покупателей и добыча данных с целью обнаружения трендов, рыночных сегментов и индивидуальных потребностей.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: БЕЗОПАСНОСТЬ В ИНТЕРНЕТЕ

Чем больше фирм практикуют маркетинг взаимоотношений и создают базы данных покупателей, тем более горячие споры разгораются вокруг проблемы конфиденциальности личной информации. И частные покупатели, и общественные группы пристально изучают, а иногда и критикуют политику защиты информации разных фирм. Нередко опасаются воровства номеров кредитных карточек и другой важной или конфиденциальной информации финансового характера. Сторонники онлайн-коммерции заявляют, что эти опасения безосновательны и что в Интернете обеспечивается такая

же безопасность, как и в обычной торговле. Как они говорят, украсть информацию можно всегда и везде, поэтому потребитель должен сам позаботиться о своей безопасности.

Каково ваше мнение: 1. В онлайн-мире конфиденциальность информации представляет собой большую проблему, чем в реальном, или там и там эта проблема равнозначна? 2. Выгодно ли потребителям в целом то, что компании владеют персональной информацией о них, или риск перевешивает выгоды?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вдумайтесь в концепцию пожизненной доходности покупателя (*CLV*). Выберите компанию и покажите, как бы вы подошли к количественной оценке доходности ее покупателей. Как могли бы измениться организации, если бы полностью приняли концепцию покупательского капитала и стали максимизировать *CLV*?



В центре внимания

Nordstrom

В 1901 г. Джон Нордстром открыл в Сиэтле маленький обувной магазин, который на протяжении четырех поколений оставался семейным предприятием. В наши дни *Nordstrom* — это сеть престижных дорогих универмагов, торгующих высококачественной модной одеждой ведущих брендов, а также аксессуарами, ювелирными украшениями, косметикой и парфюмерией.

С самого начала Нордстром верил — и всячески это подчеркивал — в важность предоставления покупателям наивысшего уровня обслуживания и самых модных и высококачественных товаров. Когда же он отошел от дел, его сыновья Эверетт, Элмер и Ллойд продолжили управлять магазином с той же твердой ориентацией на потребности покупателей, как и их отец. Как продавец обуви компания предлагала широкий ассортимент продукции на любой вкус и кошелек. Когда же она стала торговать модной одеждой, то сохранила верность этим принципам. Джон Нордстром был уверен, что лучше предлагать по каждому наименованию товаров все существующие размеры, а не только ходовые, чтобы покупатель, не нашедший нужный ему размер, не ушел из магазина разочарованным. Братья также строго придерживались политики «принятия решений только на основе консенсуса», которая помогала им развивать компанию даже при возникновении в ней внутренних разногласий.

Сегодня *Nordstrom* под руководством Брюса, Джона и Джима Нордстромов и их родственника Джека Макмиллана превратилась в крупного ритейлера с многомиллиардным торговым оборотом. Их философия предусматривает наделение менеджеров и торгового персонала правом принятия решений, идущих в первую очередь на пользу покупателям, а не компании. Компания поощряет энергичных индивидов, проявляющих дух предпринимательства, и предпочитает брать на работу «симпатичных» людей, которых можно научить продавать, а не многоопытных «работников торговли», которых никак нельзя назвать «симпатичными».

В настоящее время компания стремится к децентрализации процесса закупок, предоставляя своим региональным менеджерам свободу в выборе товаров, которые будут соответствовать потребностям и вкусам жителей соответствующей территории. Например, менеджеры из Миннесоты могут делать и действительно делают закупки не так, как менеджеры из Калифорнии. Для лучшего обслуживания каждого региона компания побуждает продавцов постоянно спрашивать покупателей, какие товары каких стилей они хотели бы видеть в магазине. Джон Нордстром поясняет: «Когда мы приходим на рынок, наша первая покупка обычно оказывается самой неудачной».

Сегодня *Nordstrom* задает стандарты обслуживания и лояльности покупателей. Компания настолько известна этими своими качествами, что в крупных городах по-прежнему ходят легенды о предоставляемом ею обслуживании. Согласно одной из самых распространенных легенд, в 1975 г. некий покупатель зашел в один из магазинов *Nordstrom* вскоре после того, как эта компания приобрела другую компанию, *Northern Commercial Company*. Покупатель хотел вернуть комплект шин, изначально купленных в *Northern Commercial*. Хотя *Nordstrom* никогда не тор-

говал подобным товаром, он охотно принял шины у этого покупателя и сразу же вернул ему деньги. Другой покупатель случайно оставил на прилавке билет на самолет. Нашедшая билет продавщица позвонила в аэропорт и попросила авиакомпанию выписать покупателю другой билет, но получила отказ. Тогда она взяла такси и лично вручила билет рассеянному покупателю прямо в аэропорту.

Хотя политика *Nordstrom*, предусматривающая безусловный прием возвращаемых товаров, сохраняется неизменной и по сей день, существует и немало других примеров исключительно высокого уровня предоставляемого компанией сервиса. Торговые представители *Nordstrom* направляют письменные выражения благодарности людям, сделавшим покупки в универмагах компании. *Nordstrom* использует также так называемую Персональную книгу со сведениями о предпочтениях каждого своего покупателя, хранящимися в электронном виде. Продавцы могут «заглядывать» в эту книгу, чтобы индивидуализировать опыт совершения покупки. *Nordstrom* предоставляет также возможность купить товар онлайн и забрать его из магазина в течение часа.

Nordstrom считает, что у него есть 15 секунд на привлечение восторженного внимания покупателя с помощью «запоминающегося опыта» после того, как покупатель входит в магазин. В проходах между рядами выставленных товаров никогда не бывает тесно, большие окна помогают создавать в торговом зале открытую и приятную атмосферу, а планировка магазина рациональна и позволяет легко ориентироваться в нем. Лампы в просторных примерочных имитируют дневное освещение, широкие эскалаторы позволяют парам или родителям с детьми стоять рядом, а каждый элемент интерьера выбирается таким образом, чтобы создавать ощущение удобства и комфорта. Когда *Nordstrom* открывает новый магазин, он связывается с местным населением и приглашает всех желающих на бесплатное вечернее шоу с живой музыкой, показом мод и возможностью получить непосредственный опыт совершения покупки, часть прибыли от которой направляется на благотворительные нужды.

«Fashion Rewards Program» — программа частотного маркетинга *Nordstrom* — предусматривает четыре уровня вознаграждения покупателей в зависимости от стоимости их покупок за год. Покупателям, тратящим ежегодно \$10 тыс., купленные товары доставляются домой бесплатно, предоставляется круглосуточный доступ к информации о последних новинках моды и обслуживание персональным продавцом-консультантом. Покупатели «высшего разряда» (тратящие \$20 тыс. в год) также получают личного продавца-консультанта, отдельную примерочную кабину, билеты на показы моды и много других приятных знаков внимания.

Такой стратегический подход, предусматривающий концентрацию внимания на покупателе, несмотря на свою затратность, приносит компании большие выгоды. *Nordstrom* не только превратился за последние сто с лишним лет в уважаемый бренд высококачественных товаров и превосходного обслуживания, но и добился того, что покупатели сохраняют ему верность даже в трудные времена. В период экономического кризиса 2008–2009 гг. многие покупатели предпочитали делать покупки у *Nordstrom*, а не у его конкурентов бла-

годаря сложившимся прочным отношениям и бесконфликтной политике приема возвращаемых товаров.

В настоящее время *Nordstrom* управляет 117 универмагами полного ассортимента, 119 магазинами «*Nordstrom Rack*» и двумя магазинами «*Jeffrey Boutique*». В 2013 г. товарооборот компании составил \$12,2 млрд.

Вопросы

1. Какими другими методами *Nordstrom* может повышать качество обслуживания покупателей и укреплять лояльность своей торговой марке?
2. С чем связаны самые большие риски *Nordstrom* и кто его главные конкуренты?

Источники: «Annual Reports», Nordstrom.com; «Company History», Nordstrom.com; Chantal Tode, «Nordstrom Loyalty Program Experience», *DMNews*, May 4, 2007; Melissa Allison and Amy Martinez, «Nordstrom's Solid December Showing Suggests Some Shoppers Eager to Spend», *Seattle Times*, January 7, 2010; Robert Spector and Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way: The Inside Story of America's #1 Customer Service Company* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995).

Глава 6

Анализ потребительских рынков

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как характеристики потребителей воздействуют на их покупательское поведение?
2. Какие основные психологические процессы определяют реакцию потребителя на маркетинговую программу?
3. Как потребители принимают решения о покупках?
4. Почему потребители не всегда используют процесс рационального принятия решений?

Маркетологи должны понимать, как мыслят, чувствуют и действуют их покупатели, и предлагать очевидную ценность каждому целевому потребителю. При разработке своей рекламной кампании *Domino's* пришлось решать, как лучше всего преодолеть негативное отношение к пицце некоторых потребителей.¹

Domino's, более известная скоростью доставки, чем вкусовыми качествами своей пиццы, решила напрямую обратиться к такому негативному восприятию своего имиджа. Была разработана мощная коммуникационная кампания из рекламных телевизионных роликов в стиле документального кино, в первом из которых были показаны сотрудники штаб-квартиры фирмы, изучающие аудио- и видеоотчеты о собеседованиях в фокус-группах для получения обратной связи от покупателей. Иногда от покупателей поступали резкие и неприятные замечания, например, такие: «Корка у пиццы “Domino's” напоминает по вкусу картон» и «Соус пиццы похож на обычный кетчуп». После того как президент фирмы Патрик Дойль заявлял перед камерой о недопустимости таких результатов работы, в следующих роликах показывались повара и другие работники кухни, рассказывающие, что теперь при приготовлении их пиццы используется новый соус, больше сыра разных сортов и приправы из ароматических трав и чеснока. Многие критики были удивлены признанием фирмы в том, что ее пицца, занимавшая в отраслевой таблице о рангах второе место, в течение нескольких лет имела невысокое качество. Другие возражали им, отмечая, что рецептура нового продукта и необычная реклама были направлены на преодоление укоренившегося негативного представления о пицце *Domino's*, которое вредило торговой марке и требовало решительных мер. Сам Дойль так резюмировал реакцию потребителей: «Кому-то реклама понравилась, а кому-то нет. И это хорошо». Последующие события подтвердили правоту Дойля. За счет новых рекламных роликов и кампаний в социальных медиа — и, разумеется, улучшения рецептуры и технологии приготовления пиццы — *Domino's* довольно быстро смогла восстановить свой имидж и свою рыночную долю. В период с конца 2009 г., когда *Domino's* объявила о своих планах, и до конца 2011 г. цена ее акций выросла на 223%, в то время как у ее основного конкурента, *Papa John's*, этот рост составил 37%. В последние годы объемы продаж продолжали быстро расти, подстегиваемые такими маркетинговыми инновациями, как веб-сайт для мобильного онлайн-заказа, новые аудиоформаты для популярной услуги *Pizza Tracker*, приложения для заказа пиццы со смартфонов и планшетов и видеонгра *Pizza Hero* для iPad.

Успешный маркетинг требует установления прочной связи между компаниями и покупателями. Наличие холистической маркетинговой ориентации подразумевает полное понимание потребителей — всесторонний обзор их повседневных хлопот и изменений, происходящих на всем жизненном пути. Совершенное, глубокое понимание потребителей позволяет быть уверенными в том, что компания предлагает нужные товары нужным потребителям нужным способом. В этой главе мы рассмотрим покупательскую динамику частного потребителя, а в следующей — поведение покупателей — юридических лиц.

ЧТО ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ?

Поведение потребителей как область маркетинга изучает процесс выбора, приобретения, использования и ликвидации товаров, услуг, идей или впечатлений отдельными покупателями, группами и организациями для удовлетворения своих нужд и желаний.² Маркетологи должны в полной мере осознавать практические и теоретические особенности поведения потребителей. В табл. 6.1 представлены некоторые интересные факты, характеризующие среднего американского потребителя.

Поведение потребителя формируется под воздействием множества культурных, социальных и личностных факторов, причем решающая роль в данном процессе принадлежит культуре.

ФАКТОРЫ КУЛЬТУРЫ

К важнейшим из перечисленных нами факторов относятся культура потребителя, его принадлежность к определенной субкультуре и социальному классу. **Культура** — определяющий фактор желаний и поведения индивида, с детства усваивающего в семье и через другие общественные институты набор ценностей, стереотипов восприятия и предпочтений. Американский ребенок вырастает в обществе, где особенно ценятся стремление к достижению цели, успех, активность, эффективность и практичность, постоянное движение вперед, материальный комфорт, индивидуализм, свобода, человеколюбие, хорошее здоровье.³ Ребенок, выросший в другой культуре, может иметь другой взгляд на самого себя и на отношения с окружающими людьми и придерживаться других обычаев.

Маркетологи должны внимательно изучать культурные ценности в каждой стране, чтобы успешнее продавать свои существующие товары и находить возможности для новых товаров. Каждая культура состоит из отдельных **субкультур**, которые позволяют человеку более полно отождествлять себя с себе подобными индивидами и тесно с ними общаться. Субкультуры формируются на национальной, религиозной, расовой и географической почве; некоторые из них становятся крупными и образуют важные сегменты рынка, что непременно должны учитывать производители при планировании маркетинговых программ.

Практически каждое современное общество делится на социальные слои. Одна из наиболее жестких систем такой *стратификации* — касты, членам которых предписаны определенные роли, а переход из касты в касту не допускается. Гораздо чаще встречается разделение общества на **социальные классы** — построенные в определенной иерархии, относительно однородные, стабильные общественные группы, объединенные схожими ценностями, интересами и поведением. Согласно одной из известных моделей, все общество США делится на семь классов: 1) низший низший класс; 2) высший низший класс; 3) рабочий класс; 4) средний класс; 5) высший средний класс; 6) низший высший класс; 7) высший высший класс.⁴ Представители социальных классов имеют общие предпочтения в выборе различных товаров и торговых марок.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

Помимо культурных на потребительское поведение оказывают влияние такие социальные факторы, как референтные группы, семья, социальные роли и статус.

Референтные группы. Референтная группа состоит из людей, которые оказывают прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на отношение индивида к чему (кому)-либо и на его поведение. Группы, оказывающие на человека прямое влияние, называются **группами принадлежности**. Группы принадлежности могут быть **первичными** (семья, друзья, соседи, коллеги по работе — все те общности, взаимодействие индивида с членами которых носит постоянный и неформальный характер) и **вторичными** (профессиональные коллективы, религиозные и профсоюзные объединения, построенные, скорее, на формальной основе; общение человека с их участниками носит более формальный и периодический характер).

Референтные группы оказывают значительное влияние на индивида по крайней мере в трех ракурсах: они могут подтолкнуть человека к изменению поведения и стиля жизни, оказывают влияние на установки индивида и его представление о самом себе, могут воздействовать на выбор конкретных товаров и торговых марок. Человек подвержен влиянию и внешних по отношению к нему групп, членом которых он не является. Группы, к которым индивид хотел бы

Таблица 6.1. Альманах американского потребителя

Расходы	\$
Средние расходы на товары и услуги в 2013 г.	
Жилье	17 148
Транспорт	9 004
Продукты питания	6602
Личное страхование и пенсионные отчисления	5528
Медицина	3631
Развлечения	2482
Одежда и услуги	1604
Денежные взносы	1834
Прочие	945
Разное	3267
Суммарные средние годовые расходы	51 100
На что в среднем тратили свое время (в будний день) работающие имеющие детей американцы в возрасте 25–54 лет в 2013 г.	
Работа и сопутствующие виды деятельности, ч	8,7
Сон, ч	7,7
Досуг и спорт, ч	2,5
Уход за другими людьми, ч	1,3
Потребление еды и напитков, ч	1,0
Работа по дому, ч	1,1
Прочее, ч	1,7
Среднее время, затрачиваемое одним человеком в день — в 4-м квартале 2013 г.	
Просмотр телепередач дома, ч	5,04
Просмотр телепередач в записи, ч	0,32
Видеоигры, ч	0,12
Просмотр DVD, ч	0,09

Источники: Bureau of Labor Statistics, *Consumer Expenditure Survey*, www.bls.gov, September 9, 2014; Bureau of Labor Statistics, *American Time Use Survey*, www.bls.gov, June 18, 2014; AC Nielsen, «An Era of Growth: The Cross-Platform Report: Q4 2013», www.nielsen.com, March 5, 2014.

принадлежать, называются **притягивающими** (аспирационными) **группами**. В свою очередь, **отталкивающая группа** — это объединение, ценности и поведение членов которой человек отвергает.

Если производители товаров и владельцы торговых марок сталкиваются с сильным воздействием референтных групп, необходимо установить возможные методы влияния на лидеров мнений. **Лидеры мнений** — это индивиды, которые в неформальном разговоре дают собеседникам советы или информацию по конкретным товарам или товарным категориям (какую марку лучше выбрать или как использовать

тот или иной товар).⁵ Маркетологи стремятся определить лидеров мнений, изучая их демографические и психографические характеристики, предпочитаемые ими средства информации. На основе полученных по результатам исследований данных для лидеров мнений разрабатываются специальные рекламные обращения.⁶

Замкнутые круги общения. Исследователи коммуникаций используют социально-структурированный взгляд на межличностные коммуникации.⁷ Члены некоторого замкнутого круга («кружка») или сообщества сходны между собой, и их близость облегчает эффективные коммуникации, но также изолирует их от новых

идей. Проблема здесь заключается в достижении большей открытости, чтобы «кружки» обменивались информацией с другими членами общества. Достижению такой открытости помогают *связные* — люди, которые связывают между собой два или более «кружка», не принадлежа ни к одному из них, и *мосты* — люди, принадлежащие к одному из них и поддерживающие контакты с членами другого.

Автор многих бестселлеров Малькольм Гледвел утверждает, что интерес общества к идее вызывается тремя факторами.⁸ В соответствии с первым фактором, называемым также «Законом малых чисел», распространению идеи наподобие эпидемии способствуют три типа людей. Во-первых, это Знатоки — люди, хорошо разбирающиеся в мелких и крупных вопросах. Во-вторых, это Коннекторы — люди, знающие многих людей и умеющие поддерживать с ними связи. В-третьих, это Продавцы, обладающие природным умением убеждать. Любая идея, вызывающая интерес у Знатоков, Коннекторов и Продавцов, с большой вероятностью получит широкое распространение. Вторым фактором является «Фактор прилипчивости». Идея должна быть выражена таким образом, чтобы мотивировать людей к действию. В противном случае «Закон немногих» не приведет к возникновению эпидемии, которая сама будет поддерживать свое распространение. Наконец, третий фактор, «Сила обстоятельств», контролирует способность распространителей идеи организовывать вокруг группы и сообщества.

Не каждый соглашается с такой концепцией Гледвел.⁹ Одна команда экспертов по вирусному маркетингу предупреждает, что хотя «оказывающие влияние» задают тенденции, они часто оказываются слишком склонными к интроспекции и слишком отчужденными от общества, чтобы продвигать новые идеи. Поэтому она советует маркетологам воспитывать «пчел» — сверхпреданных покупателей, которые не просто довольствуются знанием новой тенденции, но и готовы активно распространять информацию о ней.¹⁰ Все больше фирм находят теперь способы более активного использования страстных проповедников своих брендов. Программа «Посланник» компании *LEGO* нацеливает своих преданных поклонников на осуществление мозгового штурма и предоставление обратной связи.¹¹ Некоторые фирмы ищут спо-

собы нахождения наиболее влиятельных и потенциально прибыльных покупателей онлайн.¹²

Оценка покупателей онлайн. Для лучшего составления покупательских профилей и увеличения продаж фирмы ищут разные способы оценки покупателей онлайн. *E-scores* не ограничивается изучением персональных кредитных историй для оценки покупательной способности потребителя. Она учитывает также такие факторы, как профессия, уровень заработной платы и владение недвижимостью, а также количество и характер покупок предметов роскоши. Такие независимые поставщики данных, как *EBureau*, накапливают персональную информацию и объединяют ее с имеющейся у компании базой данных о покупателях для оценки покупателя по стобальной шкале: от 0 (неперспективный) до 99 (высокая вероятность окупаемости инвестиций). Другой областью онлайн-оценок является измерение влияния. Пионер в этой области фирма *Klout* измеряет влияние, которое имеет какой-то человек онлайн, с помощью специальной системы оценок *Klout Scores*. Эти оценки также делаются по стобальной шкале и основываются на результатах анализа 400 различных факторов, а также 12 млрд порций информации в день — в частности таких, как «насколько влиятельны ваши последователи» и «сколько человек отвечает на ваши послания». Президент Обама получил по этой системе оценок 99 баллов, а певец Джастин Бибер — 92. Такие компании, как *Chevrolet*, платят *Klout* за выявление и поддержание контактов с людьми, влияющими на покупки автомобилей. Эти люди, на которых нацеливается затем *Chevrolet*, получают поощрительные подарки, такие как трехдневный тест-драйв на «*Volt*», в расчете на то, что они будут рассказывать об этой машине в социальных сетях.

Разумеется, молва в большей степени распространяется не онлайн, а в виде межличностных коммуникаций — лицом к лицу или по телефону. Одним из самых ценных источников информации являются «люди, которых я знаю и которым я доверяю».¹³ Некоторые тактики использования «сарафанного радио» переходят тонкую грань, отделяющую приемлемое от неэтичного. Одна довольно спорная тактика, называемая скрытым маркетингом, предполагает выплату людям вознаграждения за анонимное продвижение товара или услуги в общественных местах без раскры-

тия своих финансовых отношений с фирмой-спонсором.

Для продвижения на рынок своей модели мобильного телефона с фотокамерой «Т681» *Sony Ericsson* наняла актеров, которые, изображая из себя туристов, подходили к группам настоящих туристов и просили их сфотографировать себя на фоне каких-нибудь достопримечательностей. При передаче мобильного телефона с камерой возникал повод поговорить о его достоинствах, но у многих такая практика вызывает отвращение.¹⁴ Скрытый маркетинг также является проблемой в онлайн-мире, где достоверность высказываний покупателя или так называемого эксперта бывает трудно проверить.

Семья. Семья — важнейшая «покупательская единица» из всех существующих в обществе, а члены семьи составляют самую влияющую первичную референтную группу.¹⁵ В жизни покупателя различают два вида семей. **Наставляющая** (ориентирующая) **семья** состоит из родителей индивида и его родственников. В ней формируются религиозные верования, определяются жизненные цели индивида, чувства самооценности и любви.¹⁶ Даже если человек общается с родителями относительно редко, их влияние на его поведение может оставаться значительным; особенно существенно оно в тех странах, где родители традиционно живут единой семьей со взрослыми детьми. Почти 40% семей заключают договор автострахования с той же компанией, с которой заключали договор родители мужа.

Более непосредственное влияние на поведение покупателя оказывает его **порожденная семья** — супруг(а) и дети.

Прежде всего маркетологи изучают роли членов семьи и их относительное влияние друг на друга в процессе приобретения товаров и услуг. В США участие супругов в процессе покупки традиционно зависело от вида товара. Жена обычно выступает в роли ведущего покупателя, когда речь идет о продуктах питания, хозяйственных мелочах и одежде. Сейчас традиционные покупательские роли претерпевают изменения, поэтому со стороны маркетологов будет разумно рассматривать в качестве возможных целевых покупателей как мужчин, так и женщин.

Когда дело касается покупки дорогих товаров и услуг — автомобилей, туристических путевок или жилья, подавляющее большинство мужей и жен принимают решение совместно.¹⁷

Мужчины и женщины могут по-разному реагировать на маркетинговые обращения. Результаты одного из исследований показали, что женщины ценят взаимоотношения и связи с семьей и друзьями, ставя людей превыше всего. Мужчины же, наоборот, более склонны к соперничеству и отдают предпочтение активной деятельности.¹⁸ Маркетологи все более ориентируются на женщин, выпуская на рынок такие товары, как сухие завтраки «Quaker's Nutrition for Woman» и зубная паста «Crest Rejuvenating Effects».

Другая тенденция состоит в возрастании роли детей в процессе принятия семейных решений о покупках. К прямому влиянию относятся желания или требования вроде «Пойдем в *McDonald's*». Косвенное влияние означает, что родители прекрасно знают любимые марки, товары и предпочтения своих детей и ужеходясь без их намеков или просьб. («Я думаю, Джейк и Эмма хотели бы пойти в *McDonald's*».)

Одно из исследований позволило установить, что теперь тинейджеры гораздо активнее помогают своим родителям при выборе аудио- и видеооборудования, компьютерного ПО и места туристической поездки.¹⁹ В целом эти подростки и юноши тратят более \$120 млрд в год. Они признаются, что прислушиваются к словам своих друзей и делают то, что им советуют делать продавцы в магазинах.

Телевидение может быть особенно мощным инструментом охвата детской аудитории, и маркетологи используют его для оказания влияния на детей во все более раннем возрасте, формируя у них привязанности практически ко всему — например, пижамам, которые носили героини «Disney Princess», игрушкам из «G.I. Joe» и рюкзакам из «Dora the Explorer».

Уже в возрасте 2 лет дети зачастую могут узнавать различные персонажи, логотипы и торговые марки. К 6–7 годам они начинают понимать разницу между разными рекламными объявлениями и телепередачами. Еще через год они уже могут понимать основные идеи предложений некоторых рекламодателей. В 9–10 лет дети могут воспринимать различие между направляемыми рекламными сообщениями и продуктами.²⁰

Роли и статусы. На протяжении жизни человек участвует в деятельности многих групп — семьи, клубов, различных организаций. Его позиции в каждой группе определяются ис-

полняемой ролью и статусом. **Роль** — это набор действий, выполнения которых ожидают от человека окружающие его лица. Каждой роли соответствует определенный **статус**. Вице-президент компании по маркетингу обладает, несомненно, более высоким статусом, чем менеджер по продажам; в свою очередь, статус менеджера выше статуса простого служащего компании. Обычно люди покупают товары, которые должны подтверждать и укреплять их социальный статус. Очень важно, чтобы маркетолог осознавал потенциальную возможность превращения товара и торговой марки в символ статуса.

ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ

На решения покупателя влияют его личностные характеристики: возраст и этап жизненного цикла его семьи; работа и экономическое положение; особенности характера и самовосприятие; стиль жизни и ценности. В связи с тем что значительная часть данных характеристик оказывает непосредственное влияние на поведение потребителя, маркетологам необходимо обращать на них особое внимание. (Проверьте, насколько совпадут ваши оценки с результатами исследования, приведенными во вставке «Памятка маркетолога: проверочные вопросы для среднего американского потребителя».)

Возраст и этап жизненного цикла. На протяжении жизни человек приобретает самые разные товары и услуги, его индивидуальные семьи из четырех человек (муж, жена и двое детей) формируются все реже. Средний размер американского домохозяйства составлял в 2010 г. 2,6 человека.²¹ Кроме того, немаловажную роль играют *психологические* этапы жизненного цикла человека. На протяжении зрелого периода жизни каждый индивид переживает определенные психологические «переходы», или «трансформации».²² Его поведение при прохождении таких трансформаций обычно не остается постоянным, а претерпевает изменение.

Маркетологам также необходимо учитывать *критические жизненные события и изменения*, такие как вступление в брак, рождение ребенка, болезнь, перемена места жительства, развод, карьерные изменения, смерть одного из супругов, которые тоже порождают новые потребности. Подобные события должны служить своеобразным сигналом к действию для поставщиков

услуг — банков, юристов, консультантов по вопросам трудоустройства, брачных агентств.

Неудивительно, что индустрия товаров для детей привлекает внимание многих маркетологов с учетом огромности тех сумм, которые тратят родители — приблизительно \$36 млрд ежегодно, — и ее способности менять жизнь людей.²³

Рынок товаров для детей. Хотя молодые родители, возможно, еще не достигли потолка своих доходов, они редко экономят на своих возлюбленных чадах, что делает индустрию товаров для детей хорошо защищенной от влияния рецессии. Их расходы обычно достигают своего максимума в период между 4-м месяцем беременности и 12-й неделей после рождения младенца. Женщины, готовые стать матерями в первый раз, оказываются особенно привлекательными целями, так как они не могут использовать то, что сохранилось от старших детей, и должны покупать все новое: мебель, коляски, игрушки и одежду. Осознавая важность раннего охвата будущих родителей для завоевания их доверия, маркетологи используют различные медиа, включая прямую почтовую рассылку, вкладки в газетах и журналах, наружную рекламу, маркетинг с использованием e-mail и веб-сайты. Образцы товаров пользуются особой популярностью; нередко они раздаются на курсах для будущих матерей и в других местах. Однако многие родильные дома запретили раздачу традиционных подарочных наборов роженицам, беспокоясь о сохранении приватности и опасаясь неблагоприятного влияния на уязвимый к внешним влияниям контингент своих пациенток (например, раздача детских смесей может отвратить молодых матерей от кормления грудью). Но пути доступа к этой аудитории все же существуют. Благодаря партнерству с компанией, изготавливающей фотографии маленьких детей, *DisneyBaby* получает возможность вручать молодым матерям ползунки для новорожденных и добиваться их согласия на отправку предложений по e-mail от DisneyBaby.com. Но не все расходы молодой семьи направляются непосредственно на ребенка. Молодые родители, переживающие такой важный этап в своей жизни, имеют множество потребностей, которые заставляют их всерьез задуматься о страховании жизни и других финансовых услугах, о покупке жилья, бытовой техники и автомобиля.



ПАМЯТКА маркетолога

Проверочные вопросы для среднего американского потребителя

Ниже приведены несколько утверждений, использовавшихся при исследовании установок американских потребителей. Для каждого утверждения оцените, какой процент мужчин и женщин согласился бы с ними в 2012 г., и напишите свои ответы в двух правых столбцах (ответ должен находиться в диапазоне от 0 до 100%). Затем сверьте свои оценки с правильными ответами, приведенными внизу.

Утверждения	% согласных потребителей	
	% мужчин	% женщин
1. Большинство компаний ведут себя слишком равнодушно и обезличенно при контактах со своими клиентами		
2. Всегда нужно говорить то, что думаешь, даже если это может оскорбить других людей		
3. Я ценю то влияние, которое другие культуры оказывают на американский образ жизни		
4. Одна из причин, по которым США теряют лидирующее положение в мире, состоит в том, что родители недостаточно активно побуждают детей к достижению успеха в жизни		
5. Производители продуктов питания и напитков должны активнее участвовать в решении проблемы избыточного веса у населения		
6. Я уверен, что стану богатым		
7. Я не смог бы прожить без моего мобильного телефона (смартфона)		
8. Я действительно хотел бы начать собственное дело		
9. Я должен взять все, что могу взять в этом мире, потому что никто не собирается давать мне ничего		
10. Защита моей персональной информации и тайны личной жизни вызывает у меня больше озабоченности, чем несколько лет тому назад		

Примечание: результаты получены при опросе общенациональной репрезентативной выборки из более чем 4000 респондентов, проведенном в 2012 г.

Источник: The Futures Company Yankelovich MONITOR (разрешение получено). Copyright 2012, Yankelovich, Inc.

Ответы:

1. М = 81%, Ж = 81%. 2. М = 61%, Ж = 49%. 3. М = 67%, Ж = 63%. 4. М = 64%, Ж = 58%. 5. М = 61%, Ж = 60%. 6. М = 42%, Ж = 30%. 7. М = 45%, Ж = 51%. 8. М = 47%, Ж = 34%. 9. М = 66%, Ж = 52%. 10. М = 91%, Ж = 93%.

Род деятельности и экономическое положение. Большое влияние на приобретение товаров потребителем оказывает род его деятельности. Маркетологи стремятся определить профессиональные группы, заинтересованные в приобретении различных товаров и услуг, а компании ориентируются на выпуск соответствующей

продукции. Например, целевыми сегментами для компаний, разрабатывающих программное обеспечение, могут стать бренд-менеджеры, инженеры, юристы или врачи, и каждой группе адресуется свое ПО.

Как показала недавняя рецессия, огромное влияние на выбор товара и бренда оказывает

экономическое положение потребителя: располагаемый доход (его уровень, стабильность и частота поступления), размер сбережений, активы (особенно наиболее ликвидная их часть), долговые обязательства, кредитоспособность, а также отношение к самому процессу накопления и расходования средств. Производители предметов роскоши, такие как *Gucci*, *Prada* и *Burberry*, особенно уязвимы в случаях экономических кризисов.²⁴ Если макроэкономические показатели свидетельствуют о рецессии, компания-поставщик может предпринять шаги по изменению характеристик товара, его цены, позиционирования, а также выпустить на рынок или увеличить предложение более дешевых брендов, для того чтобы товар по-прежнему представлял ценность для целевых покупателей.

ТИП ЛИЧНОСТИ И САМОВОСПРИЯТИЕ

Покупательское поведение человека во многом определяется характеристиками его личности. Под **личностью** понимается совокупность отличительных психологических черт индивида, обуславливающих его относительно постоянные и последовательные реакции на воздействия внешней среды. Личность человека обычно характеризуется такими чертами, как уверенность в себе, влияние на окружающих, независимость, почтительность, общительность, самозащита и приспособляемость.²⁵ Тип личности может оказаться весьма полезной переменной при анализе потребительского выбора. Идея заключается в том, что торговые марки тоже обладают личностями (в данном контексте их чаще называют индивидуальностями) и что потребители выбирают марки с тем же типом личности, что и у них. Мы определяем **личность торговой марки** как характерную для бренда совокупность человеческих характеристик.

Дженнифер Аакер из Стэнфордского университета выделяет следующие пять характеристик личности торговой марки:²⁶

1. Искренность (практичность, честность, здравомыслие, веселость).
2. Энтузиазм (дерзость, духовность, творческое воображение, способность идти в ногу со временем).
3. Компетентность (вызывающий доверие, интеллигентность, успешность).

4. Изысканность (роскошь и очарование).
5. Жесткость (суровость и непоколебимость).

Анализируя известные торговые марки, Дж. Аакер пришла к выводу, что некоторые из них характеризуются какой-то одной чертой: «Levi's» — «суровая» торговая марка, «MTV» — внушающая энтузиазм, «CNN» — компетентная, «Campbell's» — искренняя. Можно предположить, что эти бренды привлекают людей с теми же характеристиками личности. Личность торговой марки может обладать несколькими атрибутами. Так, бренд «Levi's» можно охарактеризовать как «энергичный», «бунтарский», «аутентичный» и «американский». Донесение личности торговой марки до потребителей производится посредством подчеркивания характерных особенностей товара, предложения соответствующих услуг и формирования имиджа.

Кросскультурное исследование возможности применения шкалы Аакер за пределами США показало, что три из пяти факторов применимы в Японии и Испании и что характеристика «страстности» появилась в Испании вместо характеристики «компетентности».²⁷ Исследование личности торговой марки в Корее позволило выявить две специфичные для местной культуры характеристики — «пассивной привлекательности» и «доминирующего влияния», отражающие важность конфуцианских ценностей в социальной и экономической системах Кореи.²⁸

Потребители часто выбирают и используют те торговые марки, личность которых соответствует их собственному *актуальному самовосприятию* (представлению человека о себе). Бывает, что актуальное самовосприятие человека не совпадает с его же *идеальным самовосприятием* (тем, каким он хотел бы себя видеть) и даже с *чужим восприятием* этого человека (с тем, что, с его точки зрения, о нем думают окружающие).²⁹ Данные особенности самовосприятия индивида приобретают большую значимость по отношению к товарам общественного потребления, нежели в отношении товаров индивидуального потребления.³⁰ Потребители, проявляющие особую чувствительность к мнению о них окружающих, скорее всего, предпочтут те торговые марки, личности которых соответствуют ситуации потребления.³¹ Наконец, часто потребители имеют несколько аспектов представления о самих себе (серьезный профессионал, заботливый семьянин, весельчак), которые могут по-разному

проявляться в разных ситуациях или в окружении разных типов людей. Решение покупателя о «сохранении верности» или «измене» торговой марке зависит от тысячи мелочей в взаимоотношениях его с компанией. А для того чтобы все эти мелочи послужили увеличению лояльности клиентов, необходимо, чтобы они сложились в «фирменное впечатление» от компании или торговой марки. Вот как это делается в компании *Joe de Vivre*.³²

Joe de Vivre

Joe de Vivre Hotels владеет сетью небольших отелей, ресторанов и курортов вокруг Сан-Франциско, а также в Аризоне, Иллинойсе и на Гавайях. Каждое заведение компании выполнено в стиле одного из популярных журналов. Например, «Hotel del Sol» — реконструированный мотель желтого цвета, окруженный украшенными электрическими лампочками пальмами — представляется не иначе, как «встреча журналов «Martha Stewart Living» и «Islands»». «Phoenix», построенный в стиле «Rolling Stones», описывается, подобно этому журналу, как «авантюрный, следящий за модой, непочтительный, экстравагантный и молодой сердцем». Каждый из более чем 30 отелей *Joe de Vivre* создавался в соответствии с оригинальной концепцией, учитывающей его местоположение и воздействующей на пять органов чувств. Такая концепция отеля-бутика предполагает персональный подход к клиенту. К примеру, под подушкой вместо традиционного шоколада можно обнаружить витамины.

Стиль жизни и ценности. Принадлежащие к одной субкультуре, одному социальному классу и имеющие один род деятельности люди могут вести совершенно разный образ (стиль) жизни. **Стиль жизни** — это форма бытия человека, выражающаяся в его поступках, интересах и мнениях. Стиль жизни отражает «человека в целом» в его взаимодействии с окружением. Маркетологи стремятся выявлять связи между продукцией компании и группами индивидов, объединенных по стилю жизни. К примеру, производитель компьютеров может обнаружить, что большинство его покупателей ориентировано на достижение успеха в работе, и затем более отчетливо нацелить свой бренд именно на них.

Стиль жизни во многом зависит от того, какие ограничения испытывает потребитель: *финансовые* или *временные*. Компании, стремящиеся обслуживать потребителей, ограниченных в средствах, будут выпускать на рынок более дешевые товары и услуги. Работая именно с такой группой покупателей, *Walmart* стала крупнейшей компанией в мире. Благодаря своей политике «низкие

цены каждый день» она «выжала» из цепочки розничных поставок десятки миллиардов долларов экономии, передав основную ее часть покупателям в виде рекордно низких цен на товары.

Потребители, испытывающие дефицит времени, переходят на «**многозадачный**» образ жизни, т. е. осуществление двух или более дел одновременно. Компании, нацеленные на их обслуживание, создают товары и услуги, предоставляющие различные возможности экономии времени. Например, косметический ВВ-крем помогает решать сразу несколько задач: увлажнения, омоложения, защиты от солнечных лучей и, возможно, даже отбеливания кожи.³³

В некоторых товарных категориях, в особенности в сфере пищевых продуктов, компании, ориентирующиеся на ограниченных во времени потребителей, должны уметь создавать для них иллюзию отсутствия каких-либо временных ограничений. В сфере производства продуктов питания выделяется особая группа потребителей, состоящая из тех, кто ценит простоту приготовления еды, но одновременно желает принимать непосредственное участие в данном процессе.³⁴

«Hamburger Helper»

Недорогая смесь под названием «Hamburger Helper» появилась на рынке США в 1971 г. и стала своего рода символом сложившейся в то время тяжелой экономической ситуации. С ее помощью кусок мяса можно было быстро и недорого превратить во вкусное блюдо для всей семьи. Однако будущее данного товара ставили под сомнение некоторые неоспоримые факты. Так, на приготовление около 44% всех вечерних блюд американцам требовалось не более получаса; сильную конкуренцию «Hamburger Helper» составляли и закусочные фастфуд, предоставлявшие потребителям возможность приобретать еду, не выходя из автомобиля, рестораны, организовывавшие доставку блюд на дом, а также магазины, торгующие уже готовой к употреблению пищей. Однако исследователям удалось выяснить, что некоторым потребителям отнюдь не требовался самый быстрый из всех существующих способов разогрева пищи в микроволновой печи. Им, наоборот, хотелось чувствовать свою причастность к процессу приготовления. В среднем они предпочитали использовать по крайней мере одну сковороду или кастрюлю и тратить на весь процесс готовки около 15 минут. Специально для тех, кто желает свести время своего пребывания у плиты к минимуму, но все же не хочет полностью отказываться от традиционной роли «кормильца», изготовители «Hamburger Helper» продолжают выпускать на рынок новые разновидности данного товара, следуя последним тенденциям во вкусах потребителей. Неудивительно, что после недавнего экономического спада продажи бренда устойчиво росли.

На принимаемые потребителями решения также влияют **базовые ценности** — система убеждений, лежащих в основе поведения человека и его установок. Базовые ценности намного глубже поведения и установок; они определяют и выбор, и желания человека. Маркетологи, сегментирующие потребителей по принципу различия базовых ценностей, исходят из предпосылки о том что, обращаясь к внутреннему «я», они получают возможность влиять на внешние его проявления и тем самым на поведение покупателя.

КЛЮЧЕВЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

Отправной точкой в понимании поведения потребителей является модель «раздражитель — реакции», представленная на рис. 6.1. На сознание потребителя воздействуют маркетинговые раздражители и раздражители, существующие в окружающей среде. Процесс выбора и конечное решение о покупке являются результатом сочетания ряда психологических процессов и определенных характеристик потребителя. Задача маркетолога заключается в том, чтобы понять, что именно происходит в сознании потребителя с момента поступления внешнего маркетингового раздражителя до принятия окончательного решения. Непосредственное влияние на принимаемые потребителями решения оказывают четыре ключевых психологических процесса: мотивация, восприятие, обучение и память.

МОТИВАЦИЯ: ТЕОРИИ З. ФРЕЙДА, А. МАСЛОУ И Ф. ГЕРЦБЕРГА

В произвольный момент времени человек испытывает множество потребностей. Некоторые из них имеют *биогенную* природу, возникают при определенном физиологическом состоянии человеческого организма — голоде, жажде, температурном дискомфорте. Природа других является скорее *психогенной*, результатом таких состояний психологического дискомфорта, как потребность индивида в признании, уважении или духовной близости. Большая часть человеческих потребностей не требует немедленного удовлетворения.

В том случае, когда потребность становится достаточно интенсивной, чтобы заставить человека действовать, она превращается в **мотив**.

Психологами разработаны несколько основных концепций мотивации человека. Три наиболее известные из них — теории Зигмунда Фрейда, Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга — приводят своих сторонников к разному толкованию поведения потребителей и разным выводам по стратегии.

Теория З. Фрейда. Великий психолог полагал, что люди по большей части не осознают психологические силы, которые руководят их поведением, а значит, они не в состоянии до конца понять мотивы своих действий. Когда потребитель изучает отдельные марки товаров, он обращает внимание не только на их основные характеристики, но и на менее заметные детали. Форма, размер, вес, цвет, название марки и материал вызывают определенные ассоциации

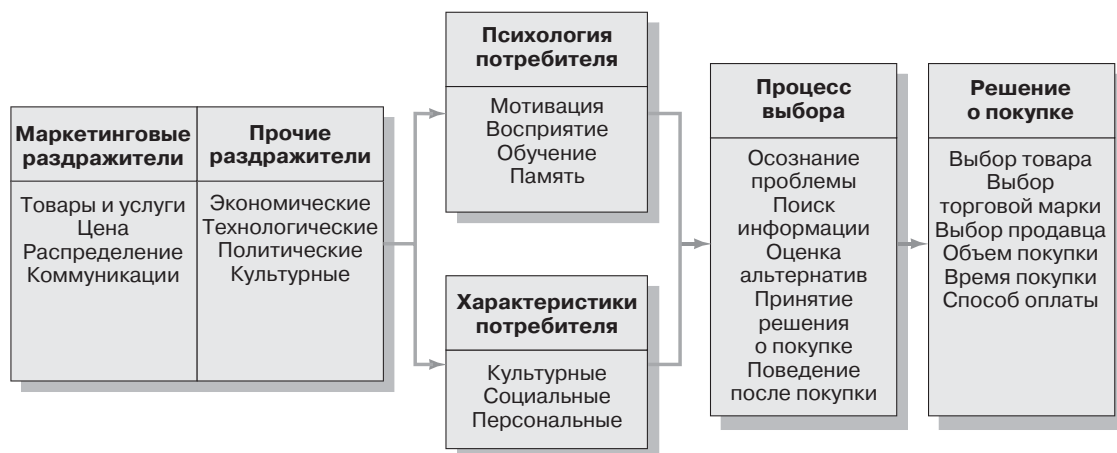


Рис. 6.1. Модель поведения потребителя

и эмоции. Основные руководящие человеком мотивы — от очевидных до самых завуалированных — позволяют определить методика, известная под названием «лестница». Обратившись к ней, маркетолог получает возможность установить, к какому уровню мотивов потребителя ему наиболее целесообразно апеллировать.³⁵

Для выяснения вызываемых товаром скрытых ассоциаций исследователи проводят «глубинные интервью», используя *проекционные техники* — словесные ассоциации, незаконченные предложения, объяснения рисунков и ролевые игры. Многие из этих методов были разработаны венским психологом Эрнстом Дихтером, перенесенными позднее в США.³⁶

Исследования Дихтера убедили его в том, что для женщин вытаскивание пирога из печи было подобно «родам». Далее, так как добавление в муку одной лишь воды при подготовке теста может восприниматься женщинами как принижение их роли, то, по мнению Дихтера, они стали добавлять туда также и яйца, являющиеся символом плодотворности; эта практика существует и в наши дни.³⁷

Другой исследователь мотивации, Клотер Рапайль, расшифровывает «закодированное» поведение в отношении различных товаров — тот смысл, который люди подсознательно приписывают конкретному рыночному предложению. Рапайль сотрудничал с *Boeing* при проектировании самолета B-787 «Dreamliner», помогая выявлять те характеристики его интерьера, которые могли

быть привлекательными для всех. Отчасти благодаря исследованиям Рапайля этот лайнер имеет просторный салон, более широкие полки для багажа, широкие иллюминаторы и потолок, подсвечиваемый скрытыми от глаза осветительными светодиодами.³⁸

Теория А. Маслоу. Ученый-психолог попытался объяснить, почему в разное время индивид ощущает различные потребности.³⁹ А. Маслоу объясняет это тем, что система человеческих потребностей выстроена в иерархическом порядке, в соответствии с их значимостью: физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении и в самоактуализации (рис. 6.2). Индивид в первую очередь старается удовлетворить самые насущные потребности. Когда ему это удастся, удовлетворенная потребность перестает быть мотивирующей и человек стремится к удовлетворению следующей по значимости потребности. К примеру, голодного человека (неудовлетворенная потребность 1) не интересуют новинки из мира искусства (потребность 5), как он выглядит в глазах общества (потребность 3 или 4), насколько чистым воздухом он дышит (потребность 2). Но, когда у него будет достаточно еды и питья, на первый план выйдут следующие по значимости потребности.

Теория А. Маслоу помогает понять, каким образом разнообразные товары соответствуют планам, целям и самой жизни потребителей.



Рис. 6.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Теория Ф. Герцберга. Ф. Герцберг — автор двухфакторной теории мотивации, в соответствии с которой недовольство человека и его удовлетворение определяются двумя группами факторов. Для того чтобы покупка состоялась, недостаточно отсутствия *факторов недовольства* — требуется присутствие *факторов удовлетворения*.⁴⁰ К примеру, отсутствие гарантии у компьютера может стать фактором недовольства. Но наличие обязательств по ремонту приобретенной техники не является фактором удовлетворения или мотивом, который подтолкнет потребителя к покупке, так как гарантия не является в этом случае основным источником удовлетворения. Таким фактором здесь может выступить простота компьютера в эксплуатации.

На практике теория двух факторов применяется двояким образом. Во-первых, продавец должен избегать появления факторов недовольства (например, непонятная инструкция к компьютеру или плохое обслуживание). Такие упущения не только не способствуют росту продаж, но и могут сорвать покупку. Во-вторых, производитель должен определить основные факторы удовлетворения или мотивацию к покупке товара и проследить, чтобы их наличие у товара не осталось незамеченным потребителем. Данные факторы и определяют выбор покупателем той или иной марки.

ВОСПРИЯТИЕ

Человек, которым движет мотив, готов к действию; характер же его поступков зависит от индивидуального восприятия ситуации. Восприятие — это процесс отбора, организации и интерпретации индивидом поступающей извне информации и создание целостной «картинки».⁴¹ Потребители воспринимают многие разные типы информации с помощью органов чувств (см. вставку «Памятка маркетолога: власть сенсорного маркетинга»).

Восприятие зависит не только от физических раздражителей, но и от отношения к окружающей среде и от личностных особенностей человека. Ключевое слово в определении понятия «восприятие» — «индивид». Один покупатель воспринимает разговорчивого продавца компьютеров как неискреннего и навязчивого. Другому посетителю тот же сотрудник магазина покажется человеком умным, всегда готовым прийти на помощь. Каждый из них отреагирует на одного и того же продавца по-своему.

Почему люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию? Это объясняется тем, что процессы восприятия происходят в форме избирательного внимания, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Избирательное внимание. Установлено, что обыкновенный человек каждый день так или иначе сталкивается с 1,5 тыс. рекламных обращений. Поскольку он не в состоянии отреагировать на все эти раздражители, большинство из них отсеивается. Данный процесс получил название **избирательного внимания**. Возникает проблема определения того, какие именно раздражители замечаются людьми. Ниже приведены лишь некоторые из них:

1. Раздражители, связанные с имеющимися на данный момент потребностями. Если потребитель в данный момент озабочен приобретением смартфона, то он обращает внимание на объявления о продаже смартфонов, не замечая рекламы других товаров.
2. Ожидаемые раздражители. При посещении компьютерного магазина вы вряд ли обратите внимание на то, что рядом с «персоналками» выставлены радиоприемники (так как не ожидаете их здесь увидеть).
3. Раздражители, существенно выделяющиеся в общем ряду. Вы скорее обратите внимание на объявление о скидке в \$100, чем о снижении цены на \$5.

Большинство раздражителей «отсеиваются», но неожиданные раздражители все же воздействуют на людей. Это могут быть, скажем, внезапные предложения по почте, по телефону или от продавцов. Чтобы пробиться через фильтры избирательного внимания, некоторые компании сознательно выбирают навязчивые методы продажи.

Избирательное искажение. Но даже замеченный раздражитель не всегда воспринимается так, как хотелось бы его отправителю. **Избирательным искажением** называется склонность людей интерпретировать информацию таким образом, чтобы она не опровергала, а поддерживала ранее сформированные убеждения. Потребители зачастую искажают информацию для того, чтобы она соответствовала имеющимся у них убеждениям относительно брендов и товаров.

Сила потребительских убеждений относительно тех или иных торговых марок наглядно демонстрируется в ходе проведения тестов товаров. При организации «слепых» вкусовых

тестов одна группа потребителей пробует на вкус обезличенный продукт, в то время как другая группа участников дегустирует продукт, зная его марку. Результаты таких исследований всегда отличаются друг от друга, невзирая на тот факт, что участникам теста из обеих групп давали *один и тот же товар!*

Разные мнения потребителей относительно марочной и безымянной версий одного и того же товара подтверждают тот факт, что имеющиеся у них убеждения относительно бренда или товара, вне зависимости от того, каким образом они были сформированы (в результате прошлого опыта, продвижения марки и т. п.), были определенным образом изменены. Подобные различия могут быть выявлены в отношении товаров практически любого типа. Когда *Coors* изменил на этикетках название своего пива с «*Banquet Beer*» на «*Original Draft*», потребители заявили, что вкус напитка также изменился, хотя в действительности рецептура приготовления осталась прежней.

Избирательное искажение может служить преимуществом для компаний, выпускающих на рынок товары с сильными торговыми марками, ведь потребители могут автоматически искажать в лучшую сторону нейтральную или сомнительную информацию о бренде. Другими словами, пиво для них может показаться более вкусным, автомобиль может двигаться более плавно, время ожидания в банке более коротким и так далее в зависимости от конкретных брендов.

Избирательное запоминание. Человек забывает многое из того, что он узнает, при этом он склонен лучше запоминать информацию, которая соответствует его установкам и убеждениям. Именно в силу **избирательного запоминания** в памяти покупателя надолго остается информация о достоинствах его любимой марки, в то время как благоприятные отзывы о товарах конкурирующей компании быстро забываются. Избирательное запоминание тоже является несомненным преимуществом для сильных торговых марок. Оно объясняет, почему производители применяют многократную отправку одних и тех же маркетинговых обращений потребителям: они делают это для того, чтобы быть уверенными, что их сообщение не осталось незамеченным.

Восприятие на уровне подсознания. Механизмы избирательного восприятия требуют активного мыслительного процесса со сторо-

ны потребителей. **Восприятие на уровне подсознания** — тема, на протяжении многих лет занимающая умы маркетологов и не только. Основной смысл здесь в том, что маркетологи наделяют рекламные сообщения и упаковки скрытым, воспринимаемым на подсознательном уровне смыслом. Потребители, сами того не подозревая, воспринимают данные «сообщения», и в результате их поведение определенным образом меняется. Несмотря на всю очевидность возможности воздействия на подсознание,⁴² доказательств систематического использования такого контроля потребителей со стороны компаний нет.⁴³

ОБУЧЕНИЕ

В процессе сознательной деятельности человек усваивает определенные знания. **Обучение** — это определенные изменения в поведении человека, происходящие по мере накопления им опыта. Человеческое поведение по большей части является именно результатом обучения. Ученые-теоретики считают, что обучение есть результат взаимодействия побуждений, раздражителей, сигналов, реакций и подкрепления. Существует два основных подхода к обучению: классическое формирование условных рефлексов и выработка инструментальных условных рефлексов.

Побуждение — сильный внутренний раздражитель, подталкивающий индивида к действию. **Стимул** является менее значимым раздражителем, определяющим, когда, где и как проявляется ответная реакция человека. Предположим, вы приобретаете компьютер «HP». Если ваш опыт использования этого компьютера подтверждает ваши ожидания или даже превосходит их, ваша ответная реакция на компьютеры и марку «HP» получит позитивное подкрепление. Позже, когда вам понадобится принтер, вы, вероятно, придете к выводу, что если компания *HP* делает хорошие компьютеры, значит, высоким качеством отличаются и ее печатающие устройства. Другими словами, вы сделаете *обобщение*, переноса свою ответную реакцию на компьютер на сходные раздражители (в данном случае на принтер). Противоположным процессу обобщения является процесс **различения**, означающий, что потребитель научился распознавать отличия похожих друг на друга раздражителей. Соответствующим образом изменяется и его реакция на них.



ПАМЯТКА маркетолога

Власть сенсорного маркетинга

Сенсорный маркетинг определяется как «маркетинг, использующий органы чувств потребителей и влияющий на их восприятие, суждения и поведение». Другими словами, сенсорный маркетинг — это приложение понимания ощущений и восприятий к области маркетинга. Сенсорный маркетинг предполагает возможность задействования всех пяти органов чувств: зрения, слуха, обоняния, вкуса и осязания. В статье в «Journal of Consumer Psychology», опубликованной в 2012 г., Арадхна Кришна предлагает превосходный обзор исследований на эту тему.

В частности, она отмечает: «В условиях многообразия маркетинговых обращений, ежедневно направляемых потребителям, подсознательные “триггеры”, которые способны обращаться к базовым чувствам, могут оказаться более эффективным способом вовлечения потребителей». Другими словами, собственные выводы потребителя о свойствах товара могут оказаться более убедительными, по крайней мере в некоторых случаях, чем призывы рекламодателя.

Кришна утверждает, что эффект сенсорного маркетинга может проявляться двумя основными способами. Во-первых, сенсорный маркетинг может использоваться для формирования подсознательного восприятия потребителем более абстрактных качеств товара или услуги (к примеру, разных аспектов индивидуальности бренда, таких как утонченность, грубоватость, теплота, качество и современность). Во-вторых, сенсорный маркетинг может применяться для воздействия на восприятие характеристик конкретного товара или услуги, таких как цвет, вкус, запах или форма.

Маркетологи понимают важность сенсорного маркетинга. Многие отели, магазины и другие предприятия сферы обслуживания используют специальные ароматы для создания особого настроения и подчеркивания своей индивидуальности. Аромат «белого чая» компании *Westin* стал настолько популярен, что она начала продавать его для использования в домашних условиях. Хотя *NBC*, *Intel* и *Yahoo!* имеют зарегистрированные джинглы*, попытка *Harley-Davidson* зарегистрировать в качестве фирменного знака рев двигателя своего мотоцикла оказалась неудачной. Что касается упаковки, то компании пытаются найти формы, к которым приятно прикоснуться,

а в рекламе продовольствия визуальные и вербальные описания пытаются раздражить аппетит потребителей.

Основываясь на выполненном Кришной обзоре исследований в областях психологии и маркетинга, мы выделим несколько ключевых соображений по поводу использования каждого из пяти органов чувств.

Осязание

Осязание — это первое чувство, которое мы приобретаем, и последнее, которое мы теряем с возрастом. Люди различаются по их потребности в использовании осязания, и поэтому Пек и Чайлдерс разработали шкалу для учета этих различий. Исследование показало, что люди с высокой потребностью в осязании (ПВО) были более уверены в себе и меньше разочаровывались в своих оценках товара, когда они могли потрогать его, чем когда они могли только его видеть. Для тех же, у кого ПВО является низкой, возможность потрогать товар не имела большого значения. Письменные описания товаров помогали ослабить ПВО, хотя и только для наиболее материальных характеристик товара (таких, как вес мобильного телефона).

Обоняние

Было установлено, что информация, закодированная в запахах, является более долговечной и лучше сохраняется в памяти, чем информация, кодируемая с помощью других сенсорных сигналов. Люди могут узнавать запахи через очень долгие промежутки времени, и ароматы, использованные в качестве инструментов напоминания, способны возродить в памяти многие события из прошлого. Приятные запахи могут также повысить оценки товаров и магазинов. Когда в магазине ощущается приятный запах, покупатели склонны проводить в нем больше времени и опробовать большее количество товаров.

Слух

Маркетинговые коммуникации по своей природе часто называются звуковыми. Даже звуки, составляющие слово, могут нести в себе определенные смыслы. Исследование показало, что «сливочное мороженое под торговой маркой *Frosh*» звучит «более сливочно», чем «сливочное мороженое под торговой маркой *Frish*». Язык также может вызывать свои собственные ассоциации. В двуязычных культурах, где английский является вторым языком, например, в Японии, Корее, Германии и Индии, использование английского в рекламе сигнализирует о современности, прогрессе, утонченности и космополитичности. Музыка, звучащая в магазине, также влияет на настроение потребителей, на время нахождения в магазине, на восприятие затрат этого времени и на стоимость сделанных покупок.

Вкус

Люди способны различать только пять чистых вкусов: сладкий, соленый, кислый, горький и *умами*. Термин *умами* был введен японскими исследователями продуктов питания и переводится как «деликатесный» или «имеющий особый вкус», так как он имеет

* Джингл — это короткая законченная музыкальная фраза, которая ассоциируется с определенной фирмой, продуктом, брендом и т. п. и служит элементом оформления различных маркетинговых продуктов, в частности рекламы. Наверное, самый узнаваемый в мире джингл — это известная мелодия *Nokia*. Можно привести и отечественный пример: известные еще с советских времен музыкальные позывные радиостанции «Маяк» на тему «Подмосковных вечеров». — *Примеч. науч. ред.*



отношение к вкусу чистого протеина или глутамата натрия. Само по себе восприятие вкуса зависит от всех других типов ощущений, например того, как выглядит еда, как она пахнет и какие звуки сопровождают ее потребление. Было показано, что на восприятие вкуса влияют многие факторы, включая физические характеристики, имя бренда, информация о продукте (ингредиенты, питательная ценность), упаковка продукта и реклама. Имена брендов, звучащие на иностранный манер, могут повысить оценку йогурта, а ингредиенты, звучащие малоприятно (бальзамический, уксусный или соевый), могут повлиять на вкусовые ощущения потребителей, если будут озвучены до начала потребления продукта.

Зрение

Зрительные эффекты подробно изучались в контексте использования рекламы. Многие искажения визуального восприятия проявляются в повседневном поведении потребителей. Например, покупатели считают, что высокие и узкие емкости имеют больший объем, чем невысокие и широкие. Но после того как они выпивают напитки, содержащиеся в этих емкостях, им начинает казаться, что объем невысоких и широких емкостей больше, чем высоких и узких, т. е. у них снова происходит перерегулирование ожиданий. Даже что-то такое простое, как способ изображения кружки в рекламе, может влиять на оценку товара. Фотография кружки, у которой ручка находится справа, как оказалось, сильнее стимулирует психическую деятельность мозга и намерение сделать покупку у правшей, чем фотография кружки, у которой ручка находится слева.

Источники: Aradhna Krishna, *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products* (New York: Routledge, 2010); Aradhna Krishna, «An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Senses to Affect

Perception, Judgment and Behavior», *Journal of Consumer Psychology* 22 (July 2012), pp. 332–51; Joann Peck and Terry L. Childers, «To Have and to Hold: The Influence of Haptic Information on Product Judgments», *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 35–48; Joann Peck and Terry L. Childers, «Individual Differences in Haptic Information Processing: On the Development, Validation, and Use of the 'Need for Touch' Scale», *Journal of Consumer Research* 30 (December 2003), pp. 430–42; Joann Peck and Terry L. Childers, «Effects of Sensory Factors on Consumer Behaviors», Frank Kardes, Curtis Haugtvedt, and Paul Herr, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2008), pp. 193–220; Aradhna Krishna, May Lwin, and Maureen Morrin, «Product Scent and Memory», *Journal of Consumer Research* 37 (June 2010), pp. 57–67; Eric Yorkston and Geeta Menon, «A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments», *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 43–45; Aradhna Krishna and Rohini Ahluwalia, «Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms», *Journal of Consumer Research* 35 (December 2008), pp. 692–705; Richard F. Yalch and Eric R. Spangenberg, «The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times», *Journal of Business Research* 49 (August 2000), pp. 139–47; France Leclerc, Bernd H. Schmitt, and Laurette Dube, «Foreign Branding and Its Effect on Product Perceptions and Attitudes», *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 263–70; Priya Raghuram and Aradhna Krishna, «Vital Dimensions: Antecedents and Consequences of Biases in Volume Perceptions», *Journal of Marketing Research* 36 (August 1994), pp. 313–26; Ryan S. Elder and Aradhna Krishna, «The 'Visual Depiction Effect' in Advertising: Facilitating Embodied Mental Simulation through Product Orientation», *Journal of Consumer Research* 38 (April 2012), pp. 988–1003.

Теория обучения утверждает, что маркетологи имеют возможность добиться роста спроса на продвигаемые товары, если им удастся «включить» в своей кампании сильные побуждения, мотивирующие потребителей стимулы и обеспечить им позитивное подкрепление. Если компания планирует выход на новый рынок, наиболее целесообразно обратиться к тем же самым побуждениям и воздействовать на потребителей теми же самыми стимулами, что и ее конкуренты, просто потому, что покупатели доверяют скорее похожим, а не отличным друг от друга маркам (опора на обобщение). Другой вариант выхода на новый рынок — разработка товарной марки с акцентом на принципиально иной набор побуждений и предложение существенно более сильных стимулов. Данный шаг будет способствовать

переключению покупателей с привычных марок на товар-новичок (опора на различие).

Иногда исследователи предпочитают более активные когнитивные подходы, при использовании которых обучение зависит от вмешательства потребителей в конечные результаты или от интерпретации этих результатов (потребитель получил негативный опыт из-за низкого качества товара или из-за невыполнения инструкций?). **Гедонистическое предубеждение** возникает, когда люди имеют общую склонность приписывать успех себе, а свои неудачи объяснять действием внешних факторов. Таким образом, потребители чаще склонны винить товар, чем себя, вынуждая маркетологов подробно объяснять функции товара на упаковке и этикетках, в рекламе, на веб-сайтах и т. п.

ЭМОЦИИ

Потребители реагируют на маркетинговые раздражители не только когнитивно и рационально; многие из них могут приходить в эмоциональное возбуждение и проявлять различные чувства. Бренд или товар может заставить потребителя испытывать гордость, восторг или уверенность в себе. А реклама может вызывать такие чувства, как радость, отвращение или удивление. Такие бренды, как *Hallmark*, *McDonald's* и *Coca-Cola*, поддерживают эмоциональную связь со своими потребителями на протяжении многих лет.

Маркетологи все больше осознают власть эмоциональных призывов, особенно тех, которые связаны с некоторыми функциональными или рациональными аспектами бренда. Так как фильм «*Toy Story 3*» компании *Disney* появился спустя десять лет после «*Toy Story 2*», то для его продвижения в социальных медиа акцент делался на чувстве ностальгии.⁴⁴

Чтобы помочь девочкам-подросткам и молодым женщинам не испытывать неловкости при обсуждении некоторых предметов женской гигиены, *Kimberly-Clark* использовала четыре разные социальные сети в своей кампании «Прерви цикл» по продвижению новых прокладок под брендом «*Kotex*». Благодаря получению мощной положительной обратной связи кампания помогла «*Kotex*» выйти в лидеры с точки зрения активности обсуждения этим целевым рынком предметов женской гигиены.⁴⁵

Эмоционально окрашенные истории брендов способны вызвать у людей желание обсуждать подробности, которые они слышали о брендах, как в личных беседах, так и онлайн. Фирмы придают своим коммуникациям более яркую эмоциональную окраску, чтобы привлечь внимание потребителей к историям своих брендов.⁴⁶

С брендами может ассоциироваться широкий спектр эмоций. Классическим примером этого может служить бренд «*Axe*» компании *Unilever*.⁴⁷

Axe

Бренд товаров личной гигиены «*Axe*» компании *Unilever* стал фаворитом у молодых мужчин по всему миру. Линейка товаров «*Axe*», отличающаяся умелым сочетанием ароматов цветов, трав и специй, включает в себя дезодоранты-спреи, гели и шампуни. Бренд обещал создавать «эффект *Axe*» — т. е. уверенность в том, что использование мужчиной продуктов «*Axe*» заставит женщин с восторгом, а иногда и с безрассудством следовать за ним повсюду.

Unilever использует для рекламы «*Axe*» как традиционные, так и нетрадиционные медиа, в которой часто имеется сексуальный подтекст и изрядная доза юмора. Недавняя кампания в социальных медиа содержала веселый намек на готовность бороться за сокращение потребления природных ресурсов с помощью практики «совместного принятия душа». Как говорилось в одной рекламе, «Когда вы совместно принимаете душ, вы не только экономите воду, но и можете наслаждаться обществом единомышленника или даже прекрасной незнакомки». Реклама на Facebook, видео на YouTube и сообщения в других социальных медиа помогают распространять молву о бренде. Умело помогая обретению уверенности в «брачных играх» — особенно мужчинам в возрасте 18–24 лет, — бренд сумел стать ведущим игроком на многомиллиардном рынке средств мужской гигиены. «*Axe*» активно работает в университетских кампусах, куда направляет так называемых «послов бренда», которые раздают образцы товаров, организуют студенческие вечеринки и распространяют слухи о бренде. Аккаунт «*Axe*» в Twitter дает полезные советы и сообщает о распродажах.

Эмоции могут быть самыми разными. Рекламная кампания производителя обычных и солнцезащитных очков фирмы *Ray-Ban*, проводившаяся под лозунгом «Никогда не прячься», показывала и хипстеров, и стильно одетых людей, чтобы доказать, что обладатели очков фирмы всегда могут выглядеть привлекательно. Некоторые бренды обращаются к культуре хип-хопа и к музыке для продвижения своего бренда в условиях современного мультикультурного мира, как это делала *Apple* при продвижении iPod.⁴⁸

ПАМЯТЬ

Когнитивные психологи различают **кратковременную память (КП)** — временное хранилище информации, и **долговременную память (ДП)** — постоянное хранилище информации. Вся информация и опыт, приобретаемые индивидами на протяжении жизни, откладываются в их долговременной памяти.

Наиболее распространенные взгляды на структуру долговременной памяти сводятся к построению той или иной ассоциативной модели. К примеру, в модели памяти под названием «**ассоциативная сеть**» ДП рассматривается как совокупность узлов и связей. *Узлы* — это хранящаяся в памяти информация. Узлы соединены между собой с помощью различных по прочности связей. В «сети» может храниться любая информация: вербальная, визуальная, абстрактная или контекстуальная. Характер и объем информации, восстанавливаемой в каж-

дой конкретной ситуации, определяется рассеивающимся процессом активации, охватывающим узлы один за другим. Когда в ходе поступления новой информации (например, человек читает или слышит слово или фразу) или в результате извлечения из ДП сохраненных ранее данных (человек, к примеру, размышляет над некой идеей) активируется один из узлов, вместе с ним могут перейти в активное состояние и другие, наиболее крепко связанные с ним узлы.

В соответствии с моделью ассоциативной сети знание потребителя о торговой марке можно представить в виде существующего в памяти марочного узла и множества связанных с ним ассоциаций. Прочность и организация этих ассоциаций будут определять, какую именно информацию о марке вспомнит потребитель. **Марочные ассоциации** состоят из всех относящихся к торговой марке мыслей, чувств, восприятий, образов, впечатлений, убеждений, установок и т. д., связанных с соответствующим марочным узлом.

Маркетинг в таком случае можно рассматривать как процесс, направленный на то, чтобы

у потребителей складывались нужные впечатления от товаров и услуг, дабы у них в памяти создавались и удерживались нужные структуры знаний о торговых марках.

Маркетологи таких компаний, как *Procter & Gamble*, любят рисовать карты памяти своих потребителей. Такие карты отражают знания людей о конкретных марках, выражающиеся через соответствующие ассоциации, возникающие в различных ситуациях. На рис. 6.3 представлена одна из самых простых карт: на ней отражены убеждения гипотетического потребителя относительно страховой компании *State Farm*.

Процессы в памяти человека. Запоминание — это сложный процесс, потому что мы не запоминаем информацию и события с абсолютной полнотой и точностью. Часто мы запоминаем только какие-то ключевые моменты, а пробелы между ними заполняем на основании того, что мы уже знаем.

Кодирование запоминаемой информации описывает, как и где информация вводится в память. Прочность результирующей ассо-



Рис. 6.3. Карта памяти для страховой компании *State Farm*

циации зависит от того, в какой степени мы обрабатываем информацию при кодировании (например, сколько мы размышляем о ней) и каким образом.⁴⁹ В общем случае чем больше внимания мы уделяем информации в процессе кодирования, тем более прочными окажутся в памяти результирующие ассоциации. Недавние исследования в области рекламы показали, что высокая частота повторения неинтересной и неубедительной рекламы вряд ли окажет такое же влияние на сбыт, как невысокая частота повторения интересных и убедительных рекламных объявлений.⁵⁰

Вспоминанием информации называется то, как информация извлекается из памяти. Способность вспоминания информации о марке зависит не только от начальной ассоциативной силы этой информации в памяти, но и от других факторов, среди которых можно выделить три наиболее существенных:

1. Присутствие в памяти информации о *других* товарах может вызвать эффект интерференции и привести к тому, что нужная информация будет упущена из виду либо спутана с этой другой информацией. Одна из сложностей маркетинга на переполненных рынках (например, на рынке пассажирских авиaperевозок, финансовых и страховых услуг) в том и состоит, что потребители могут путать бренды.
2. Прочность новой ассоциации ослабевает с течением времени. Показано, однако, что время с момента последнего контакта оказывает лишь частичное воздействие на забывание. В когнитивной психологии память считается чрезвычайно долговечной, так что, если информация сохранилась, прочность ассоциации будет меняться очень медленно.
3. Информация может присутствовать в памяти (потенциально ее можно вспомнить), но не быть доступной (т. е. вспомнить не удастся) без подходящих намеков, стимулов или напоминаний. Так, конкретные, «приходящие на ум» ассоциации с торговой маркой зависят от контекста, в котором человек думает о марке. Чем больше стимулов, или намеков, связано с информацией, тем больше вероятность, что она будет вспомнена. Эффективность намеков на хранящуюся в памяти информацию — это одна из причин огромной важности *внутри*

магазинного маркетинга — оформления упаковки товара, присутствия в магазинах плакатов, постеров и т. п. Содержащаяся в них информация и напоминания о рекламе или иных коммуникациях, с которыми покупатели уже имели контакт ранее, являются главными детерминантами принимаемых покупателями решений. Сохранение бренда в памяти важно и по другой причине: люди охотно говорят о том, что легко приходит им на ум.⁵¹

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Рассмотренные психологические процессы играют важную роль в понимании того, как на самом деле потребители принимают свои решения о покупке того или иного товара. В табл. 6.2 представлен список вопросов относительно того, кто, что, где, когда и почему покупает.

Дальновидные компании прилагают все усилия к тому, чтобы понять, как у их покупателей протекает процесс принятия решения о покупке. Они изучают весь имеющийся у них опыт обучения, выбора товара, его использования и даже утилизации.

Учеными разработана поэтапная модель процесса принятия решения о покупке (рис. 6.4). Потребитель проходит пять стадий: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, принятие решения о покупке и поведение после покупки.

Очевидно, что процесс покупки начинается задолго до непосредственного приобретения товара, а его последствия проявляются в течение длительного времени после самого акта приобретения.⁵² С учетом этого факта маркетологи должны разрабатывать программы действий, охватывающие потребителей на всех этапах принятия решения.⁵³ Рассмотрим, как *Procter & Gamble* выводила на рынок новый косметический набор CoverGirl «Smokey Eye Look».⁵⁴

Бренд «CoverGirl» компании P&G

Для создания осведомленности о своем новом продукте P&G разослала блогерам, обсуждающим вопросы применения макияжа, наборы «Мастер макияжа», содержавшие тушь для ресниц, кисточки для подводения глаз и тени для век вместе с инструкциями по применению, подсказками для блогеров и фото-

графиями набора, до того, как новинка появилась в торговой сети. В магазинах «CoverGirl» привлекала внимание и вызывала интерес демонстрациями своего продукта, печатной рекламой, созданной совместно с Walmart, и картонными подносами, на которых были разложены раскрытые косметические наборы. Посетителей магазина, сделавших покупку, с помощью Facebook и других онлайн-овых сообществ поощряли предоставлять обратную связь и писать отзывы, чтобы повлиять на потенциальных покупателей. На странице бренда на Facebook были размещены хвалебные рецензии таких знаменитостей, как Элен Дедженерес и София Вергара. «CoverGirl» является одним из брендов P&G, получающих наибольшую поддержку цифровых медиа, потому что он осознает важность высокой вовлеченности потребителей и необходимость шагать в ногу со временем. P&G также поддерживает «CoverGirl» с помощью мобильного маркетинга, используя целенаправленные рекламные объявления и микросайты, содержащие советы экспертов и видео, показывающие правильное применение макияжа.

На практике потребители не всегда проходят через все пять стадий процесса. Случается, что потребители нередко пропускают или меняют местами некоторые этапы. Так, когда вы покупаете привычную для вас марку зубной пасты, после осознания потребности в приобретении очередного тюбика вы сразу же переходите к процессу покупки, «перескакивая» через этапы поиска информации и оценки. Тем не менее в своих рассуждениях мы будем использовать именно эту модель (см. рис. 6.4), так как она отражает весь ход мысли потребителя, столкнув-

шегося с необходимостью покупки товара, требующей от него высокой степени вовлеченности. Позднее в этой главе мы рассмотрим и другие, более спонтанные, способы принятия решений потребителями.

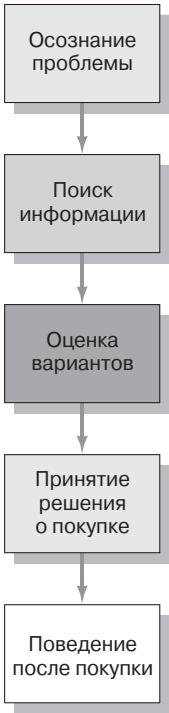


Рис. 6.4. Модель процесса покупки

Таблица 6.2. Понимание поведения потребителей

Кто покупает наш товар или услугу?
Кто принимает решение о покупке?
Кто оказывает влияние на решение о покупке?
Как принимается решение о покупке? Кто какую роль при этом исполняет?
Что приобретает покупатель? Какие потребности должны быть удовлетворены?
Почему покупатели приобретают конкретный бренд?
Куда они идут для того, чтобы выбрать или приобрести товар или услугу?
Когда они покупают? Имеют ли место сезонные факторы?
Как наш товар воспринимается покупателями?
Каковы установки покупателей по отношению к нашему товару?
Какие социальные факторы способны повлиять на решение о покупке?
Влияет ли стиль жизни покупателей на принимаемые ими решения?
Как личностные или демографические факторы влияют на решение о покупке?

Источник: George Belch and Michael Belch, *Advertising and Communication Management* 6th ed. (Homewood, IL: Irwin, 2003).

ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или потребности. Потребность может быть вызвана внутренним раздражителем, когда одна из обычных нужд (голод, жажда, сексуальные потребности) развивается до своего порогового уровня и превращается в побуждение. Потребность может быть инициирована и внешним раздражителем. Человек может любоваться автомобилем своего соседа или просматривать телевизионную рекламу отдыха на Гавайских островах, в результате чего у него возникают мысли о возможности совершения покупки.

Маркетологи должны понимать, при каких обстоятельствах инициируется та или иная потребность человека. Для этого необходимо получать информацию от потребителей. Основываясь на этих данных, можно разработать маркетинговую стратегию, призванную вызвать у потребителей интерес. Это особенно полезно в отношении нерегулярно совершаемых покупок. К примеру, это относится к предметам роскоши, туристическим путевкам и способам проведения досуга. Случается, что потребительскую мотивацию приходится увеличивать уже для того, чтобы просто побудить людей всерьез задуматься о возможности совершения покупки.

ПОИСК ИНФОРМАЦИИ

Удивительно, но часто потребители довольствуются поиском только весьма ограниченной информации. Исследования показывают, что при покупке товаров длительного пользования половина всех покупателей заглядывает только в один магазин и только 30% рассматривают больше одного бренда бытовой техники. Различают два уровня вовлеченности в такой поиск. Умеренные поисковые усилия называют просто *повышенным вниманием* к товару. На этом уровне потребитель становится более восприимчивым к интересующему его продукту. Более интенсивные усилия определяют как *активный поиск информации*. Потребитель специально разыскивает соответствующую рекламу, звонит друзьям, ищет информацию в Интернете, заходит в магазины, чтобы узнать о товаре как можно больше.

Маркетологи должны понимать, информацию какого типа ищут потребители или, по крайней мере, к какой информации они восприимчивы — в разных местах и в разные моменты времени.⁵⁵

Unilever совместно с *Kroger*, крупнейшей в США розничной сети гастрономических товаров, выяснил, что планирование покупок продуктов питания проходит через три этапа: обсуждения намечаемых к приготовлению блюд и того, что для них потребуется; выбора того, из чего конкретно будет готовиться каждое блюдо; и непосредственно покупки. Как выяснилось, выходные являются важнейшими днями для такого планирования. За завтраком беседы часто ведутся о здоровье, но за обедом дискуссии больше сосредоточиваются на том, как использовать оставшиеся продукты.⁵⁶

Источники информации разделяются на четыре группы:

- **Личные:** семья, друзья, соседи, знакомые.
- **Коммерческие:** реклама, веб-сайты, торговые представители, дилеры, упаковка, экспозиции в магазинах.
- **Общественные:** средства массовой информации, потребительские организации.
- **Личный опыт:** осязание, осмотр, использование товара.

Объем этих источников информации и их влияние на потребителя зависят от категории товара и индивидуальных особенностей человека. Вообще-то большую часть сведений о товаре мы получаем из используемых производителями коммерческих источников, но самой эффективной информацией считается та, которая поступает из личных или независимых общественных источников.⁵⁷

Каждый источник по-своему влияет на решение человека о покупке. Коммерческие источники несут только информацию, а личные источники укрепляют полученные знания и позволяют дать им оценку. К примеру, врач часто узнает о новых лекарствах из коммерческих источников, но за оценкой препарата обычно обращается к коллегам.

Динамика поиска. Собирая информацию, потребитель узнает новые сведения о конкурирующих марках товаров и их свойствах. На рис. 6.5 в первом прямоугольнике представлен *полный набор* имеющихся в продаже марок персональных компьютеров. Однако потребителю известны лишь некоторые из них, образующие его *набор осведомленности*. Несколько марок из этого набора отвечают покупательским критериям (*набор рассмотрения*). Дополнительная информация

помогает потребителю отсеять еще ряд марок и получить *набор выбора* — марки компьютеров, удовлетворяющие всем его требованиям. Затем потребитель выбирает одну из них.⁵⁸

Маркетологам необходимо составить иерархию атрибутов, направляющую процесс принятия решения покупателем, чтобы понять, какие силы конкуренции действуют на рынке и как формируются эти наборы атрибутов. Этот процесс выявления иерархии получил название **разбиения рынка**. В прошлом большинство покупателей автомобилей сначала выбирали производителя, а затем одно из его подразделений, выпускающих подходящую покупателю модель (иерархия с доминированием бренда). Покупатель мог отдать предпочтение машинам *General Motors*, а затем из ассортимента этого производителя выбрать «Chevrolet». Сегодня многие покупатели сначала решают, из какой страны они хотят иметь машину (иерархия с доминированием страны). Покупатель может сначала решить, что он хочет немецкую машину, затем выбрать «Audi» и далее модель «Audi A4».

Иерархия атрибутов может также помочь выявить покупательские сегменты. Покупатели, которые сначала решают вопрос о цене, являются ориентированными на цену; покупатели, которые сначала определяются с типом машины (спортивная, малолитражка, гибрид), являются ориентированными на тип; те же, кто сначала определяются с брендом, являются ориентированными на бренд. Потребители, ориентированные на тип/цену/бренд, образуют один сегмент; ориентированные на качество/обслуживание/

тип образуют другой сегмент. Каждый сегмент может иметь особые демографические, психографические и медиаграфические характеристики и разную осведомленность, разные соображения и разные наборы альтернатив.

Из рис. 6.5 следует, что компания должна разработать маркетинговую стратегию, которая обеспечила бы присутствие марки в наборах осведомленности, рассмотрения и выбора. Производители пищевых продуктов могут, к примеру, воздействовать на супермаркеты с целью изменения установленных в них принципов выкладки товаров на продуктовых полках. Если магазин сначала сортирует йогурты по маркам (например, «Dannon» и «Yopilat»), а только затем по их вкусам, то потребители, скорее всего, предпочтут выбирать необходимые им йогурты какой-то одной торговой марки. Если бы йогурты были представлены иным образом, к примеру на витрине сначала были бы расположены клубничные йогурты всех марок, затем ванильные и т. д., то потребитель сначала определился бы со вкусом необходимого ему йогурта и только потом стал бы выбирать наиболее привлекательную для него марку.

Поведение в процессе поиска онлайн может быть несколько иным, отчасти из-за способа предоставления информации о продукте. Например, альтернативные продукты могут быть представлены в порядке их предполагаемой привлекательности для потребителя. Поэтому потребители могут осуществлять не такой широкий поиск, как при отсутствии такого предварительного ранжирования.⁵⁹

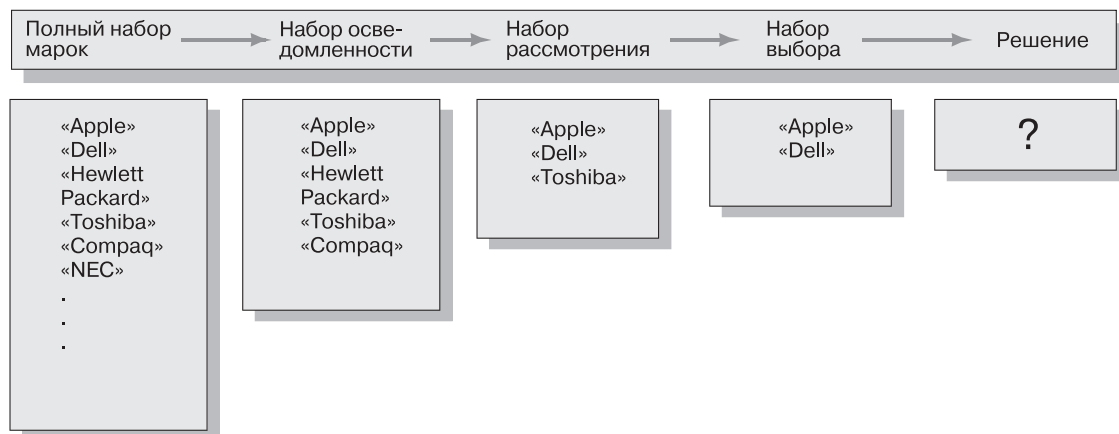


Рис. 6.5. Последовательность наборов марок, задействованных в процессе решения о покупке

Кроме того, производителю необходимо определить, какие еще марки входят в потребительский набор выбора, выявить информационные источники покупателей и установить их относительную ценность. Также необходимо выяснить, от кого потребители слышали о марке и как оценивают различные информационные источники.

Ответы на вопросы помогут компании поддерживать эффективные коммуникации с целевым рынком.

ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ

Каким образом потребитель обрабатывает информацию о конкурирующих марках и оценивает их ценность? Характерного для всех ситуаций покупки или для всех потребителей единого процесса не существует. Всегда есть несколько процессов оценки вариантов, причем в современных моделях они рассматриваются как ориентированные прежде всего на познание: потребитель судит о товаре преимущественно сознательно и рационально.

Анализ оценки потребителем информации о различных марках базируется на нескольких основных принципах. Во-первых, потребитель стремится к удовлетворению некоторой потребности, во-вторых, он ищет в товаре определенную выгоду, в-третьих, каждый товар рассматривается как совокупность свойств, каждое из которых в разной степени обеспечивает искомую выгоду. Интересующие покупателей свойства зависят от конкретного товара. Например:

1. **Гостиницы:** месторасположение, чистота, уют, стоимость проживания.
2. **Зубной эликсир:** цвет, эффективность, бактерицидные свойства, цена, вкус и аромат.
3. **Автомобильные шины:** безопасность, долговечность, ездовые характеристики, цена.

Потребители выделяют те свойства товара, которые приносят искомые выгоды. Поэтому рынок товара всегда можно сегментировать в соответствии со свойствами самого товара, имеющими первостепенное значение для различных групп потребителей.

Убеждения и установки. Оценки, которые дают люди, часто отражают их убеждения и установки, а те, в свою очередь, формируются через опыт и обучение. Сами же убеждения и установки влияют на поведение потребите-

лей. Убеждение представляет собой мысленную характеристику индивидом чего-либо. Убеждения формируют в сознании образы товаров и торговых марок, ориентируясь на которые потребители и совершают покупки. Наряду с убеждениями не менее важны и установки индивида. Установка — это устойчивая положительная или отрицательная оценка человеком объекта или идеи, испытываемые к ним эмоции и направленность возможных по отношению к ним действий. У людей формируются установки в отношении религии и политики, одежды и музыки, продуктов питания и многого другого.

Установки по отношению к объекту побуждают людей любить его или ненавидеть, стремиться к нему или избегать. Сформировавшаяся устойчивая оценка определяет сходные установки человека к похожим объектам, ведь в этом случае отсутствует необходимость поновому реагировать на каждый отдельный раздражитель. Установки экономят физическую и умственную энергию индивида и поэтому с трудом поддаются изменению. Нередко для компании проще поместить новый товар в рамки существующих установок, нежели пытаться изменить их. Однако если установки оказываются слишком негативными, то могут потребоваться более серьезные действия.

Модель «Ожидание — ценность». Потребитель приобретает установки (суждения, предпочтения) по отношению к торговым маркам в результате оценки свойств товаров. Он вырабатывает набор убеждений о том, в какой мере каждый бренд обладает каждым конкретным свойством.⁶⁰ Согласно модели формирования отношения, получившей название **модель «ожидание — ценность»**, потребители оценивают товары и услуги путем объединения имеющихся у них убеждений (как положительных, так и отрицательных) о торговых марках в порядке их значимости.

Предположим, что покупатель сократил набор выбора ноутбуков до 4 компьютеров (А, Б, В и Г). Допустим, что его прежде всего интересуют четыре свойства данного товара: объем оперативной памяти, графические возможности, размеры и вес, цена. В табл. 6.3 отражены убеждения индивида относительно соответствия каждой марки каждому из четырех свойств. Если найдется компьютер, который по своим

критериям будет превосходить остальные, то он, скорее всего, и будет куплен. Но, как это часто бывает, набор выбора состоит из марок, каждая из которых привлекательна по-своему. Если покупатель «делает ставку» на больший объем оперативной памяти, ему следует выбрать компьютер А, если ему необходимы хорошие графические возможности — компьютер В и т. д.

Большинство потребителей, принимая решение о покупке, рассматривают сразу несколько свойств товара. Если мы узнаем, какое значение человек придает каждому из свойств, то сможем точнее предсказать, на компьютере какой марки он остановит свой выбор. Предположим, что значимость объема оперативной памяти покупатель оценивает в 40% совокупной ценности, графические возможности — в 30%, размер и вес ПК — в 20%, а его цену — в 10%. Чтобы определить, как покупатель оценивает каждый компьютер, мы умножаем оценку каждого свойства ПК на весовой коэффициент значимости, выраженный в процентах, а затем складываем полученные произведения:

$$\text{Компьютер А} = 0,4(8) + 0,3(9) + 0,2(6) + 0,1(9) = 8,03$$

$$\text{Компьютер Б} = 0,4(7) + 0,3(7) + 0,2(7) + 0,1(7) = 7,0$$

$$\text{Компьютер В} = 0,4(10) + 0,3(4) + 0,2(2) + 0,1(2) = 6,0$$

$$\text{Компьютер Г} = 0,4(5) + 0,3(3) + 0,2(8) + 0,1(5) = 5,0$$

В соответствии с теорией «ожидание — ценность» можно предположить, что покупатель выберет компьютер А, который обладает наибольшей воспринимаемой ценностью.⁶¹

Предположим, что большинство покупателей компьютеров формируют свои предпочтения так

же, как и только что рассмотренный. Зная это, производитель ноутбуков получает возможность повлиять на решение покупателей. К примеру, для повышения интереса к компьютеру марки Б компания может воспользоваться следующими стратегиями:

- **Внесение изменений в конструкцию (дизайн) компьютера.** Данный прием называется репозиционированием на основе видимых характеристик товара.
- **Изменение убеждений относительно торговой марки.** Действия, направленные на изменение убеждений потребителей о марке, называются психологическим репозиционированием.
- **Изменение убеждений потребителей относительно конкурирующих марок.** Стратегия, получившая название депозиционирования конкурентов, имеет смысл, когда потребители ошибочно полагают, что конкурирующие марки обладают более «продвинутыми» характеристиками.
- **Изменение значимости свойств товара.** Маркетологи могут попробовать убедить потребителей выше ценить те свойства, в которых их марка превосходит остальные.
- **Привлечение внимания к некоторым свойствам товара.** Маркетологи могут привлечь внимание покупателя к тем характеристикам, на которые тот раньше не обращал внимания, например к тактовой частоте процессора.
- **Изменение идеалов покупателя.** Производитель может попробовать изменить идеальное представление покупателя об одном или нескольких свойствах товара.⁶²

Таблица 6.3. Убеждения покупателя относительно соответствия каждой марки каждому из четырех свойств

Компьютер	Свойства			
	объем памяти	графические возможности	размер и вес	цена
А	8	9	6	9
Б	7	7	7	7
В	10	4	3	2
Г	5	3	8	5

Примечание: каждое свойство оценивается по 10-балльной шкале, где 10 соответствует наивысшей оценке свойства. Однако для цены использована обратная шкала, в которой 10 соответствует самой низкой цене, потому что потребитель предпочитает низкую цену высокой.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

На этапе оценки у потребителя формируются предпочтения к маркам из набора выбора и намерение приобрести наиболее понравившийся вариант. Окончательное решение о покупке складывается из пяти составляющих: *решения о марке* (марка А), *магазине* (магазин 2), *объеме покупки* (компьютер 1), *времени покупки* (выходные) и *способе оплаты* (кредитной карточкой).

Некомпенсаторные модели потребительского выбора. Модель «ожидание — ценность» является компенсаторной, так как допускает, что воспринимаемые индивидом положительные сведения о товаре могут «затмить» собой воспринимаемые им же плохие сведения. Но потребители зачастую не желают тратить на оценку большое количество собственных сил и времени. Они находят ускоренные способы принятия решений, в которых используют различные *эвристики выбора*.

В **некомпенсаторных моделях** окончательный выбор не всегда делается путем суммирования всех свойств марок, помноженных на весовые коэффициенты их значимости. Рассмотрение лишь одного или части свойств облегчает для покупателя процесс принятия решения, но в то же время повышает и вероятность того, что человек, возможно, сделал бы другой выбор, если бы решил проделать более глубокий анализ. Рассмотрим три основные эвристики выбора.⁶³

1. Руководствуясь **конъюнктивной эвристикой**, потребитель устанавливает минимально возможный уровень значимости каждого свойства и выбирает первый вариант, который удовлетворяет минимальным требованиям по каждому из свойств. К примеру, если бы наш покупатель компьютера предположил, что значение всех атрибутов не должно было быть ниже 5, то он выбрал бы компьютер Б.
2. С **лексикографической эвристикой** потребитель выбирает наилучший бренд, исходя из собственных восприятий его наиболее значимого свойства. Если бы покупатель компьютеров следовал данному правилу принятия решения, то он предпочел бы компьютер В.
3. Используя **эвристику последовательного отбора**, потребитель сравнивает бренды по одному из свойств, отобранному вероятностным способом (подразумевается, что вероятность

выбора атрибута положительно связана с его значимостью). Из рассмотрения исключаются марки, не соответствующие минимально допустимому уровню значимости по данному атрибуту.

Характеристики покупателя (к примеру, его знания о торговой марке или товаре), сложность принимаемого решения о покупке (количество и схожесть рассматриваемых брендов и временные рамки принятия решения), социальные обстоятельства (необходимость обоснования покупки перед другом или начальством) — все эти условия обуславливают выбор той или иной эвристики выбора в каждой конкретной ситуации.

В процессе принятия решений потребители не всегда руководствуются одним конкретным правилом выбора. В некоторых случаях они следуют многоэтапной стратегии принятия решений, объединяющей несколько таких правил. К примеру, они могут сначала использовать одну из некомпенсаторных моделей, скажем конъюнктивную эвристику, и сокращать с ее помощью общее число рассматриваемых брендов, а затем осуществлять окончательную оценку оставшихся торговых марок. Понимание того, проводят ли потребители отбор марок и как они это делают, является для маркетологов вопросом чрезвычайной важности. Причина ошеломительного успеха кампании *Intel Inside*, проводившейся в 1990-х гг., заключалась в том, что в результате ее проведения бренд «Intel» стал для многих потребителей своеобразным символом качества. Они готовы были приобрести компьютер только в том случае, если он был оснащен процессором этой марки. У таких компаний, как *IBM*, *Dell* и *Gateway*, не осталось иного выбора, как поддерживать маркетинговую политику *Intel*.

На то, как потребитель делает оценки и окончательный выбор, влияют многие факторы. Профессора Чикагского университета Ричард Талер и Касс Санстейн демонстрируют, как маркетологи могут влиять на решение, принимаемое потребителем, посредством того, что они называют архитектурой выбора — среды, в которой структурируются решения и делается покупательский выбор. Согласно этим исследователям, в надлежащей среде потребителям может даваться «легкий толчок» посредством придания какой-то особенности окружающей среде, которая будет привлекать внимание и менять поведение. Они утверждают, что *Nabisco* использует разумную

архитектуру выбора, предлагая упаковки печенья с энергетической ценностью в 100 калорий, которые обеспечивают компании устойчивую прибыль и одновременно подталкивают покупателей к выбору более здорового продукта.⁶⁴

Промежуточные факторы. Даже если потребители дают маркам оценку, между намерением купить товар и решением о покупке может проявиться влияние еще двух промежуточных факторов (рис. 6.6). Первый фактор — отношение к покупке других людей. Весомость мнения другого человека зависит, во-первых, от интенсивности его негативного отношения к выбранной потребителем марке и, во-вторых, от стремления потенциального покупателя не обмануть его ожиданий.⁶⁵ Чем сильнее негативное отношение другого человека к предполагаемой покупке и чем теснее его отношения с покупателем, тем выше вероятность того, что мнение будет принято во внимание. И наоборот: предпочтение покупателем определенной марки укрепит, если другой человек относится к ней положительно.

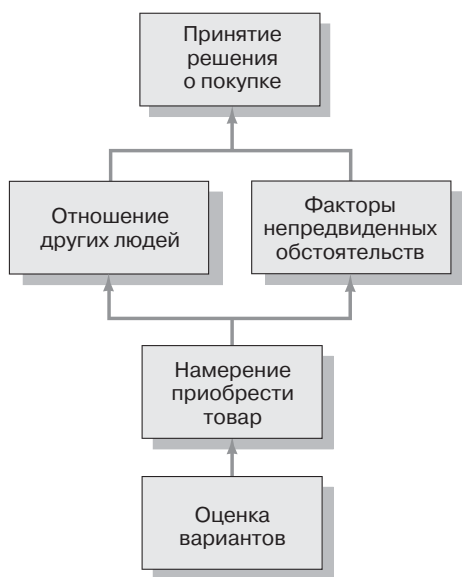


Рис. 6.6. Стадии, отделяющие оценку вариантов от решения о покупке

С отношением других людей тесно связана роль инфорпосредников — организаций, предлагающих свои оценки различных товаров. В качестве примеров инфорпосредников можно привести журнал «Consumer Reports», публикующий независимые экспертные обзоры товаров

и услуг всех типов; компанию *J. D. Powers*, предлагающую потребительские рейтинги легковых автомобилей, финансовых услуг, туристических предложений и профессиональные рецензии на кинофильмы, книги, музыкальные альбомы; отзывы покупателей на *Amazon.com*; всевозможные тематические чаты, блоги, электронные доски объявлений и другие онлайн-инструменты, такие как *Angie's List*, с помощью которых потребители могут обсуждать товары, услуги и компании.⁶⁶

Информация из этих источников, вне всяких сомнений, оказывает влияние на решения потребителей, как показывает ошеломляющий успех фильма «Тэд».⁶⁷

«Тэд»

Комедия «Тэд», бюджет которой составил \$50 млн, стала лидером проката летом 2012 г. и принесла более \$530 млн кассовой выручки благодаря благоприятным отзывам критиков и зрителей и тщательно продуманной онлайн-маркетинговой кампании. Вызывающее видео и грубоватые советы в *Twitter*, поступавшие от медвежонка Теда, породили активные онлайн-обсуждения. Число поклонников фильма, посещавших его страницу в *Facebook*, приблизилось к 3 млн; число последователей в *Twitter* достигло 400 тыс., а приложение для iPhone «Talking Ted» загружалось 3,5 млн раз. Маркетинговая кампания *Universal Pictures* также включала несколько кинороликов для привлечения аудиторий разных типов. Социальные медиа нацеливались на фанатов телевизионного шоу «Человек семейный», создатель которого Сет Макфарлан был режиссером фильма «Тэд» и озвучивал главного героя. После того как первый ролик вышел онлайн, киностудия еще больше завела онлайн-аудиторию с помощью песни «Thunder Buddies», которую другой герой фильма, Марк Валберг, пел Теду перед сном. Чтобы лучше коммерциализировать пересуды о фильме, киностудия разместила новую версию песни на веб-сайте фильма и на *Facebook*, а также использовала ее мелодию в 30-секундном видеоклипе.

Второй фактор — непредвиденные ситуационные обстоятельства, которые могут изменить намерения покупателя. Представьте себе, что наш потенциальный покупатель компьютера потерял работу, или столкнулся с необходимостью сделать другую крупную покупку, или ему не понравился продавец. Как будет показано в гл.15, маркетинговая деятельность во многом осуществляется в месте продажи: в Интернете или в магазине.

Предпочтения и даже намерения покупателя не могут надежно предсказать его дальнейшее поведение. Желание покупателя изменить, от-

ложить решение о покупке или вовсе отказаться от нее в значительной степени зависит от осознаемых им рисков:⁶⁸

1. **Функциональный риск** — товар не оправдывает связанных с ним ожиданий.
2. **Физический риск** — товар представляет опасность для здоровья пользователя или окружающих.
3. **Финансовый риск** — товар не стоит таких денег.
4. **Социальный риск** — товар вызывает непонимание со стороны окружающих.
5. **Психологический риск** — товар нарушает психологическое состояние пользователя.
6. **Временной риск** — в результате неудовлетворения потребностей индивида приобретенным товаром возникают издержки, связанные с поиском другого товара.

На величину рисков влияют требуемое для покупки количество денег, сомнения, которые покупатель испытывает в отношении свойств товара, и степень уверенности индивида в себе. Для того чтобы уменьшить связанные с покупкой риски, потребители откладывают ее до лучших времен, а тем временем собирают дополнительную информацию, учитывая мнения друзей, страну-производителя, предоставляемые гарантии. Маркетологи должны иметь в виду факторы, которые наводят покупателя на мысль о сопряженных с покупкой проблемах, и заранее обеспечивать потребителей информацией, снижающей воспринимаемый риск.

ПОВЕДЕНИЕ ПОСЛЕ ПОКУПКИ

Купив товар, потребитель может испытать дискомфорт, связанный с обнаружением определенных тревожных фактов или положительных отзывов о других брендах. В связи с этим потребитель становится более восприимчивым к информации, подтверждающей правильность принятого ранее решения. По этой причине маркетинговые коммуникации должны способствовать возникновению у потребителей убеждений и оценок, подкрепляющих сделанный ими выбор, и помогать им сохранять высокое мнение о торговой марке. В момент приобретения товара работа маркетолога отнюдь не заканчивается; она продолжается и в послепродажный период. Маркетолог должен изучить степень

удовлетворенности потребителя покупкой, его действия после приобретения товара и дальнейшую судьбу товара.

Удовлетворение от покупки. Чем определяется удовлетворенность покупателя совершенной покупкой? Удовлетворенность — это функция соответствия ожиданий потребителя и реального функционирования товара.⁶⁹ Если покупка не соответствует исходным ожиданиям, пользователь остается *разочарованным*, а если надежды покупателя оправдываются, он ощущает *удовлетворенность*. В случае когда функционирование товара превосходит ожидания потребителя, последний испытывает *чувство восхищения*. От степени удовлетворенности покупателя зависят его решение о повторной покупке и отзывы о ней среди друзей и знакомых.

Потребительские ожидания формируются на основе информации, полученной от продавцов, друзей и из других информационных источников. Чем больше несоответствие между ожиданиями и реальностью, тем сильнее недовольство потребителя. Некоторые потребители склонны к преувеличению несоответствий, у них постепенно накапливается недовольство покупкой, другие же, наоборот, закрывают глаза на недостатки, что приводит к снижению чувства неудовлетворенности.

Действия после покупки. Удовлетворенность или разочарование потребителя определяют его последующие действия. Если он доволен покупкой, то, вероятнее всего, приобретет оправдавший его ожидания товар еще раз. Довольный покупатель в восторженных тонах отзывается о своем приобретении. Неудовлетворенный покупатель может отказаться от дальнейшего использования товара, вернуть его в магазин, начать поиски информации, которая подтверждала бы ценность марки. Возможно, он направит рекламацию в адрес компании-производителя или, если покупатель считает, что его права были нарушены, он обратится за помощью в подготовке иска к юристу или в комитет по защите прав потребителей. В конце концов, покупатель может просто отказаться от приобретения этой марки в будущем или поделиться своими отрицательными оценками с друзьями и знакомыми.⁷⁰

В гл. 5 описывались программы *CRM*, направленные на развитие долговременной лояльности торговым маркам. Показано, что в результате

послепродажных коммуникаций производителей с покупателями показатели возвратов товаров в магазины и отмены заказов сокращаются. В частности, компьютерные компании имеют возможность отправить новому покупателю письмо, в котором они поздравляют его с выбором прекрасного компьютера; выпустить рекламу с отзывами пользователей о своей продукции; провести опрос потребителей с целью получения предложений по усовершенствованию ПК; составить инструкцию пользователя, которая будет понятна любому покупателю; разослать владельцам ПК специализированные журналы со статьями о новостях в области компьютерной техники; наладить систему передачи жалоб пользователей тем, кому они конкретно адресованы.

Дальнейшая судьба покупки. Производитель должен найти ответ и на вопрос, как покупатель использует его товар и как он его в конце концов утилизирует (рис. 6.7). Ключевую роль в определении частоты продаж играет уровень потребления товара: чем быстрее покупатели потребляют товар, тем скорее они возвращаются в магазин за новой покупкой.

Одна из потенциальных возможностей по увеличению частоты использования товара воз-

никает тогда, когда восприятие покупателей, связанное с использованием товара, начинает расходиться с реальностью. Часто случается, что потребители не торопятся с заменой товаров, которым, по идее, свойствен относительно короткий срок службы.⁷¹ Одна из стратегий по ускорению процесса замены устаревших товаров состоит в том, чтобы приурочить данное событие к какому-либо значительному празднику, мероприятию или даже времени года (например, напоминать о замене аккумуляторов в детекторах дыма с приближением зимы).

Другая стратегия заключается в том, чтобы обеспечивать потребителей своевременной информацией о времени начала использования товара или о времени его плановой замены; информацией о текущем состоянии товара. К примеру, батарейки оснащаются специальными шкалами, позволяющими потребителю в любое время узнавать уровень оставшегося в них заряда; бритвы имеют цветные индикаторы, свидетельствующие об износе лезвия, и т. д. Объем потребления товара легче всего повысить тогда, когда фактический уровень его потребления значительно ниже рекомендуемого или оптимального значения. В таких случаях человека

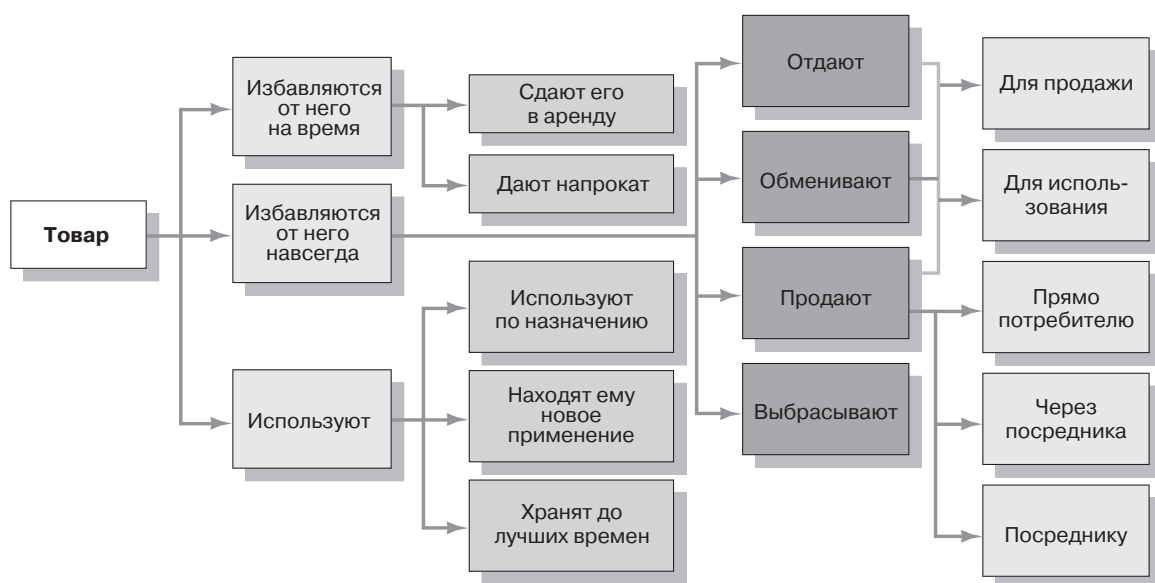


Рис. 6.7. Использование, распоряжение и расставание с товаром

Источник: Jacob Jacoby, Carol K. Berning, Thomas F. Dietvorst, «What About Disposition?», *Journal of Marketing* (July 1977): 23. Публикуется с разрешения Американской маркетинговой ассоциации.

необходимо убедить в пользе более регулярного использования.

Когда приходит время избавиться от товара, производитель должен позаботиться, чтобы то, что все-таки осталось от его изделия, не нанесло ущерба окружающей среде (как в случае с банками и бутылками из-под прохладительных напитков или одноразовыми подгузниками). *Air Salvage International* является крупнейшей в Европе фирмой по разборке авиационной техники и ведущим игроком на быстрорастущем вторичном рынке деталей самолетов; магазины «Savers» фирмы *Vintage* ежегодно перепродают до 2,5 млрд фунтов бывшей в употреблении одежды; *Diamond Safety* покупает изношенные автомобильные шины и изготавливает из них покрытия для детских площадок и футбольных полей.⁷²

ДРУГИЕ ТЕОРИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

Процесс принятия решения потребителем не всегда развивается по строго определенной схеме и зависит от многих факторов, включая уровень вовлеченности и степень искомого разнообразия товаров.

Принятие решения в условиях низкой вовлеченности. Модель «ожидание — ценность» подразумевает значительную степень вовлеченности со стороны потребителя. Под **вовлеченностью потребителя** понимаются уровень его заинтересованности торговой маркой и объем обработки информации, возникающие в результате реакции на маркетинговый раздражитель (просмотр рекламного объявления, оценка товара или услуги и т. д.).

Разработанная Ричардом Петти и Джоном Касиоппо *модель вероятностного восприятия рекламы* — одна из наиболее достоверных моделей формирования и изменения установок. Модель описывает, как потребители оценивают товары в ситуациях низкой и высокой вовлеченности в процесс покупки.⁷³ В ней предусматриваются два пути убеждения: *центральный*, когда формирование или изменение установки происходит в результате серьезного осмысления и основывается на тщательном, рациональном рассмотрении наиболее существенной информации о товаре или услуге, и *периферийный*, когда формирование или изменение установки требует

значительно меньше умственных усилий и является следствием ассоциации торговой марки с положительными либо отрицательными периферийными стимулами. В качестве примеров таких стимулов можно привести подтверждение со стороны знаменитости, наличие заслуживающего доверия источника или иного объекта, вызывающего у потребителей позитивные чувства.

Потребители выбирают центральный путь только при наличии достаточной *мотивации, способности и возможности*. Другими словами, человек должен хотеть детально анализировать марки товаров, должен обладать необходимым для этого знанием бренда и товара/услуги и должен иметь достаточное количество времени и находиться в ситуации, благоприятствующей анализу. Если хотя бы один из этих трех факторов отсутствует, потребители, как правило, выбирают периферийный путь и при принятии решения руководствуются менее значимыми факторами.

Покупка многих товаров сопровождается низкой степенью вовлеченности потребителя в процесс приобретения и отсутствием существенных различий между торговыми марками. Возьмем соль. Здесь степень вовлеченности потребителя низка. Что может быть проще, чем зайти в магазин и купить пачку соли? Если кто-то покупает соль определенной марки, то скорее по привычке, чем из-за лояльности марке. Итак, при приобретении дешевых товаров повседневного спроса вовлеченность покупателя относительно низка.

Чтобы повысить степень вовлеченности потребителя в покупку определенного товара, производители используют четыре стратегии. Во-первых, они связывают использование товара с решением какой-либо важной проблемы, например зубную пасту «Crest» с профилактикой кариеса. Во-вторых, товар привязывается к важной индивидуально-личностной ситуации — производители фруктовых соков, к примеру, стали добавлять в свою продукцию витамины, сделав ее, таким образом, еще более полезной для здоровья. В-третьих, разрабатывается рекламная кампания, вызывающая сильную эмоциональную реакцию на затронутые в ней темы личных ценностей или защиты собственного «я» потребителя. Например, производители кукурузных хлопьев стали говорить о пользе своего продукта для сердечно-сосудистой системы.

В-четвертых, товары усовершенствуются — например, компания *GE* выпустила на рынок новый тип ламп накаливания, которые получили название «Soft White» (*англ.* «Мягкий белый свет»). Но каждая из этих стратегий в лучшем случае повышает степень вовлеченности покупателя в процесс покупки с низкой до средней (но никак не до высокой).

Если вне зависимости от действий компании степень вовлеченности потребителя в процесс приобретения товара по-прежнему остается низкой, наиболее вероятен описанный выше периферийный путь. Производители должны обращать особое внимание на то, чтобы у потребителя имелся как минимум один положительный аргумент в пользу выбора товара именно его марки. Немаловажную роль здесь играет знакомство потребителей с торговой маркой. Нередки случаи, когда люди принимают решения о покупке конкретного бренда только потому, что они много о нем слышали. Частое повторение рекламы, видимые заявления о спонсорском участии в различных мероприятиях, энергичные PR-акции — вот верные способы повышения знакомства потребителей с торговой маркой. К другим положительным аргументам, которые могут повлиять на конечный выбор потребителя, относится участие в рекламных кампаниях знаменитостей, наличие привлекательной упаковки товара или организация привлекательного стимулирования сбыта.

Покупательское поведение, ориентированное на разнообразие. Некоторые ситуации покупки характеризуются низкой степенью вовлеченности потребителей даже при наличии существенных различий между марками товаров. В этом случае характерно частое переключение с одной марки на другую. Рассмотрим пример покупки печенья. У потребителя сложились некоторые убеждения относительно этого товара, он без особых колебаний выбирает какую-то марку и в процессе потребления оценивает ее. Но в следующий раз, движимый желанием попробовать что-нибудь новое, он покупает другую марку печенья. Причина переключения с одной марки на другую — широкий ассортимент сходных товаров, а не недовольство определенной торговой маркой.

В данной ситуации лидеры рынка и компании-последователи придерживаются различных стратегий. Лидеры стремятся поддержать

покупки по привычке, увеличивая долю своих товаров на прилавках магазинов и вкладывая средства в регулярную напоминающую рекламу. А компании-последователи поощряют переключение с одной марки на другую, предлагая товар по специальным ценам, купоны, бесплатные образцы, в то время как реклама убеждает потребителя сделать выбор в пользу новинки, предлагая соответствующие поводы.

ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И БИХЕВИОРАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Итак, потребители не всегда обрабатывают информацию или принимают решения обдуманно, рационально. В сфере потребительских исследований одним из наиболее активно развивающихся направлений как раз является теория поведенческих решений. В рамках этой теории выявлено много ситуаций, в которых потребители принимают кажущиеся иррациональными решения.

В табл. 6.4 приведены некоторые интересные результаты исследований таких ситуаций.⁷⁴

Это и другие исследования подкрепляют выводы о том, что поведение потребителей является в значительной степени умозрительным и что контекст, в котором принимается решение, играет большую роль. Понимание того, как эти эффекты проявляются на рынке, может иметь для маркетологов ключевое значение.

Работы этих и других ученых также оспаривают предсказания экономической теории и предположения о рациональности, что способствует зарождению так называемой бихевиоральной экономики.⁷⁵ Далее мы рассмотрим три области — эвристики принятия решений, фрейминга и других контекстуальных эффектов.

ЭВРИСТИЧЕСКОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Эвристические правила принятия решений могут иметь место, когда потребители прогнозируют вероятность различных результатов или событий в будущем.⁷⁶

1. **Эвристика доступности:** потребительский прогноз зависит от быстроты и простоты вспоминания конкретных примеров возможного исхода событий. Если пример приходит че-

ловеку в голову легко, то вероятность результата или наступления события может быть завышена. Например, если незадолго до принятия решения у потребителя сломался аналогичный товар, то вероятность уверенности в отказе от новой покупки может оказаться

завышенной и человек будет более склонен оплатить расширенную гарантию.

2. **Эвристика репрезентативности:** прогнозы потребителей основываются на том, насколько рассматриваемый результат репрезентативен или схож с другими примерами. Одна из при-

Таблица 6.4. Некоторые открытия, сделанные с помощью теории поведенческих решений

Потребители с большей вероятностью выбирают альтернативу (электропечь для домашней выпечки хлеба), после того как менее привлекательный вариант (чуть лучшая, но значительно более дорогая электропечь) добавляется к предлагаемому набору вариантов покупки
Потребители с большей вероятностью выбирают альтернативу, которая выглядит как компромисс в конкретном наборе рассматриваемых вариантов, даже если она не является наилучшей альтернативой по какому-то одному параметру
На выбор, который делают потребители, влияет их оценка собственных вкусов и предпочтений
Если заставить людей сосредоточить большее внимание на одной из двух рассматриваемых альтернатив, то это повысит воспринимаемую ценность и вероятность выбора такой альтернативы
То, как потребители сравнивают товары, различающиеся по цене и воспринимаемому качеству (по техническим характеристикам или имени бренда), и то, как товары выставлены в магазине (по брендам или по типу модели), влияет на их готовность платить больше за дополнительные характеристики или за более известный бренд
Потребители, думающие о возможности того, что их покупательские решения окажутся неудачными, с большей вероятностью выбирают лучше известные им бренды
Потребители, у которых часто возникает чувство сожаления по поводу упущенной возможности, с большей вероятностью выбирают выставленный в данный момент на распродажу товар, чем ждут еще более выгодного предложения или покупают товар по более высокой цене
На выбор потребителей часто влияют трудноуловимые (и непоследовательные с точки зрения теории) изменения в способе описания альтернатив
Потребители, покупающие товар для его потребления в более поздние сроки, по-видимому, совершают систематические ошибки в предсказании своих будущих предпочтений
Предсказания потребителями своих будущих вкусов не являются точными — обычно потребители не знают, какие чувства они будут испытывать после многократного потребления одного и того же типа йогурта или мороженого
Потребители часто переоценивают длительность своих эмоциональных реакций на будущие события (фильмы, призы, спортивные события)
Потребители часто переоценивают свое будущее потребление, особенно при ограниченной доступности товара (что может объяснить, почему «Black Jack» и другие сорта жевательной резинки имеют более высокие объемы продаж, когда их наличие в продаже ограничивается несколькими месяцами в году, чем когда они предлагаются круглый год)
В ожидании возможностей потребления в будущем потребители часто полагают, что они захотят иметь более разнообразный выбор, чем им потребуется в действительности
Потребители с меньшей вероятностью выбирают альтернативы с товарными характеристиками или стимулирующими премиями, которые имеют для них малую или нулевую ценность, даже когда эти характеристики и премии предлагаются как необязательные (например, возможность купить подарочную тарелку) и никоим образом не снижают истинную ценность товара
Потребители с меньшей вероятностью купят товары, выбранные другими, поскольку, скорее всего, сочтут причины такого выбора не актуальными для себя, даже когда эти причины не предполагают ничего позитивного или негативного в отношении ценностей товара
Интерпретации и оценки потребителями прошлого опыта испытывают значительное влияние завершающих и задающих тенденции событий. Позитивное событие в завершении предоставления услуги может благоприятно отразиться на последующих размышлениях об оценках полученного опыта в целом
Когда требуется принять простое, но важное решение, потребители могут неоправданно усложнить стоящую перед ними задачу

чин похожести упаковок товаров в рамках одной и той же категории в том и состоит, что производители хотят, чтобы их товары выглядели полновесными представителями этой категории.

3. **Эвристика якоря и корректировки:** у потребителей существует некое изначальное мнение (отсюда психологический термин «якорь»), которое корректируется с учетом дополнительной информации. Например, для поставщиков услуг очень важно произвести на клиента хорошее первое впечатление: оно закрепится, так что последующие впечатления будут интерпретироваться в более благоприятном свете.

Отметим, что менеджеры по маркетингу тоже могут руководствоваться эвристическими правилами и принимать решения предвзято.

ФРЕЙМИНГ

Фрейминг решений определяет то, в каком виде представляются варианты выбора и как они видятся лицу, принимающему решение. Мобильный телефон за \$200 может не показаться дорогим среди телефонов за \$400, но наверняка покажется таковым среди телефонов, стоящих не более \$50. Эффекты фрейминга проявляются повсеместно и могут быть очень сильными.⁷⁷

Мы наблюдаем эффект фрейминга в сравнительной рекламе, в которой бренд может быть выставлен в более благоприятном свете в сравнении с другим брендом, имеющим менее привлекательные характеристики; в ценообразовании, когда цена единицы товара помогает товару казаться менее дорогим («всего один пенс в день»); в информировании о товаре, когда использование большего количества цифр помогает предложению выглядеть более привлекательным (гарантия на 24 месяца и гарантия на 2 года); и в случае с новым товаром, когда потребители могут лучше понять его функции и характеристики, наблюдая, как он выглядит в сравнении с существующими товарами.^{78, 79}

МЕНТАЛЬНЫЙ УЧЕТ

Исследователями установлено, что когда дело касается денег, потребители руководствуются правилами ментального учета.⁸⁰ Ментальным учетом называют то, как потребители кодируют, категоризируют и оценивают финансовые результаты

своего выбора. Формальное определение этого понятия звучит так: склонность к делению *денег* или иных представляющих ценность предметов на категории при отсутствии логичной *основы* для такой категоризации. Например, люди часто распределяют свои сбережения по разным «кучкам» для достижения разных целей, хотя для достижения любой из этих целей могут использоваться средства из любой такой «кучки».⁸¹

Для примера предположим, что вы купили билет на концерт за \$50.⁸² Приехав в концертный зал, вы обнаруживаете, что потеряли билет. В этой ситуации вы трижды подумаете, прежде чем пойти в кассу и купить себе новый. А теперь представьте, что вы потеряли \$50, когда шли покупать первый билет. Вероятность того, что вы его купите, намного выше. Потеря в обоих случаях одинакова, \$50 в денежном эквиваленте, но вот реакция совершенно разная. В первом случае вы мысленно выделили на концерт сумму в размере \$50. Следовательно, покупка второго билета будет для вас превышением размеров «бюджета». Во втором случае потерянные деньги не относятся ни к какой «кучке», т. е. составленным в уме бюджет концерта еще не израсходован.

Ментальный учет имеет несколько приложений в области маркетинга.⁸³ Согласно Ричарду Талеру, в основе ментального учета лежат несколько принципов:

1. Потребители склонны *разделять выгоды*. Когда продавец предлагает товар с более чем одной позитивной характеристикой, желательно, чтобы каждая такая характеристика оценивалась отдельно. Например, перечислив все достоинства крупного товара производственного назначения, можно добиться эффекта, когда сумма «слагаемых» покажется больше единого целого.
2. Потребители склонны *объединять траты*. Фирма имеет преимущество, если предлагает товар, стоимость которого может быть добавлена к другой крупной покупке. Покупатели жилой недвижимости, например, в свете высокой цены основной покупки не обращают особого внимания на дополнительные расходы.
3. Потребители склонны объединять малые потери с более крупными тратами. Данный «принцип компенсации» объясняет, почему удержание налогов из месячной зарплаты переносится людьми легче, чем большие единовременные выплаты. На фоне общей зара-

ботной платы ежемесячные платежи кажутся менее существенными.

4. Потребители склонны разделять малые выгоды и крупные траты. Этот принцип объясняет популярность скидок на дорогостоящие товары, такие как автомобили.

Принципы ментального учета частично выведены из теории перспективы, согласно которой потребители оценивают альтернативные решения с точки зрения выгод и трат, которые определяются с помощью функции ценности. В целом потребителям свойственно неприятие потерь. Кроме того, они придают завышенное значение очень низкой вероятности наступления событий и недооценивают очень высокую вероятность.

ВЫВОДЫ

1. На поведение покупателя влияют три группы факторов: культурные (культура, субкультура и социальный класс), социальные (референтные группы, семья, роль и статус), личностные (возраст, этап жизненного цикла семьи, род деятельности, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и самовосприятие). Исследование всех этих факторов позволяет маркетологу получить представление о том, как эффективнее привлечь и обслужить покупателей.
2. На поведение покупателя влияют четыре главных психологических процесса: мотивация, восприятие, обучение и память.
3. Для того чтобы понять, как потребители принимают решение о покупке, необходимо определить, кто приобретает товар и участвует в выборе. Человек может быть инициатором покупки, влиять на окончательный выбор, принимать решение о покупке, приобретать товар или использовать его. На исполнителей каждой из ролей могут быть направлены различные маркетинговые программы.
4. Типичный процесс покупки состоит из следующих этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, принятие решения о покупке и поведение после покупки. Производитель должен понимать, как потребители ведут себя на каждой из этих стадий.
5. Потребители не обязательно последовательно проходят через все этапы процесса покупки;

они могут пропускать или менять местами какие-то этапы и по-разному вести себя онлайн и офлайн.

6. Отношение других людей, непредвиденные обстоятельства и воспринимаемый риск могут влиять на решение о покупке, равно как и удовлетворенность или недовольство потребителя купленным товаром и действиями компании.
7. Потребители принимают умозрительные решения о покупке и испытывают влияние многих контекстуальных факторов. Они часто проявляют низкую вовлеченность при принятии покупательских решений и поэтому используют правила эвристики.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ТАК ЛИ УЖ ПЛОХ ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ?

Чем более целенаправленными становятся маркетинговые программы, тем чаще критики называют такие подходы эксплуатацией потребителей. Например, размещение наружной рекламы сигарет, спиртных напитков и т. п. в бедных городских районах рассматривается не иначе как попытка извлечь выгоду из уязвимого рыночного сегмента. С особым рвением критики относятся к маркетинговым программам, направленным на национальные меньшинства: их обвиняют в использовании клише и далеких от реальности стереотипов. В ответ на это раздаются голоса, что целевые программы и позиционирование крайне важны для маркетинга, что эти программы есть не что иное, как попытки компаний соответствовать характеристикам определенных групп потребителей.

Каково ваше мнение: целевой маркетинг для узких групп покупателей — эксплуатация или норма?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Приведите примеры умственного счета в отношении собственных покупок товаров и услуг. Следует ли вы каким-либо правилам, когда тратите деньги? Отличаются ли эти правила от тех, которыми руководствуются другие люди? Применимы ли к вам четыре принципа Р. Тале-ра об отношении к выгодам и тратам?



В центре внимания

IKEA

IKEA была основана в 1943 г. 17-летним шведом по имени Ингвар Кампрад. Название *IKEA* образовано из инициалов Кампрада (IK) и первых букв в названиях фермы Elmtaryd и деревни Äggnarid, где он вырос (EA). Компания, которая первоначально занималась продажей перьевых ручек, поздравительных рождественских открыток и семян с семейной фермы Кампрадов, в конце концов превратилась в гиганта розничной торговли мебелью и стала глобальным культурным феноменом, который «*Business Week*» назвал «культовым брендом».

IKEA вызывает необычайный интерес и преданность у своих покупателей. Каждый год магазины *IKEA*, расположенные по всему миру, посещают более 650 млн человек. Многим из них приходится проезжать для этого не один десяток миль, но они готовы предпринимать подобные усилия.

Товары *IKEA*, добротные изготовленные в лучших традициях скандинавского дизайна, привлекательны для широкого круга покупателей. Чтобы не отставать от времени, компания ежегодно обновляет до трети своего товарного ассортимента. К модным привлекательным товарам компании относятся такие предметы с необычными шведскими названиями, как светильники «НЕКТАР», книжные полки «БILLY» и откидные столики «LACK». Основатель *IKEA* Ингвар Кампрад, который страдал дислексией, верил, что проще запомнить имена товаров, чем коды или числа.

IKEA выгодно отличается от других компаний отрасли не только качеством и современным дизайном своих товаров, но и низкими ценами. Философия *IKEA* состоит в том, чтобы «сделать более комфортной повседневную жизнь многих людей». Ее миссия предоставления ценности основывается на следующем заявлении Кампрада: «Люди имеют очень тонкие бумажники. Мы должны заботиться об их интересах». Действительно, значительную долю ее покупателей составляют студенты и молодые семьи с детьми.

IKEA непрерывно ищет новые способы более эффективного ведения бизнеса и делится сэкономленными средствами с покупателями. Фактически она ежегодно снижает цены на свои товары на 2–3%. Как же ей это удается? Во многом это достигается за счет того, что покупатели сами выполняют операции отбора, доставки и сборки купленных товаров.

Перемещение по магазину осуществляется только в одном направлении, так что сначала покупатель получает представление обо всем предлагаемом ассортименте, после чего получает карту покупателя, отправляется на склад и заказывает нужные предметы, которые хранятся упакованными в разобранном виде в плоских коробках. Покупатели загружают коробки в свои машины и отвозят их домой, где собирают мебель самостоятельно. Такой подход заметно снижает транспортные расходы и помогает эффективнее использовать складские помещения.

IKEA также реализует несколько других стратегий, помогающих сохранять операционные издержки на низком уровне. Компания делает закупки в больших объемах, контролируют всю цепочку поставок, использует легкие упаковочные материалы, экономит электроэнергию за счет использования солнечных панелей и энергосберегающих ламп. Магазины компании располагаются на окраинах городов, что позволяет снижать арендные платежи и суммы земельного налога.

Когда *IKEA* разрабатывает новый товар, ее конструкторы и технологи устанавливают для себя верхний уровень цены, а затем вместе с одним из 1350 своих поставщиков, расположенных по всему миру, прилагают усилия к тому, чтобы цена товара не вышла за установленные пределы. Дизайн товаров всегда очень экономичен, поэтому производственные отходы сводятся к минимуму. Обычно магазины *IKEA* напоминают своим внешним видом огромные коробки с несколькими окнами и дверями, а их стены красятся в цвета шведского флага — желтый и синий.

Многие товары *IKEA* продаются в неизменном виде по всему миру, но компания стремится также учитывать местные вкусы. Например, в Китай было доставлено 250 тыс. пластиковых коврик с рисунками на тему «Год петуха», которые были мгновенно раскуплены накануне празднования Нового года по восточному календарю. Когда торговые работники поняли, что американцы покупают вазочки для цветов в качестве бокалов, потому что считают емкость обычных стаканов *IKEA* недостаточной, компания разработала новые стаканы большей емкости специально для американского рынка. Менеджеры *IKEA* после посещения жилищ европейских и американских потребителей заметили, что европейцы вешают одежду в шкаф, а американцы хранят ее в сложенном виде. В результате шкафы для рынка США стали выпускаться с более глубокими выдвижными ящиками.

Демонстрационные залы в каждой стране или регионе также имеют свои отличия. Например, менеджеры выяснили, что многие американские потребители полагают, будто *IKEA* продает кровати только европейского размера. Размер кровати имеет большое значение для американцев, поэтому *IKEA* быстро разместила в своих демонстрационных залах кровати большего размера самых разных стилей. Посещение домохозяйств испаноязычных жителей Калифорнии помогло *IKEA* понять необходимость увеличения площадей помещений для отдыха и кафе-териев в своих калифорнийских магазинах, покраски стен в более светлые тона и развешивания на стенах большого количества рам для картин. В Китае демонстрационные залы имеют сравнительно небольшую площадь, что соответствует малым размерам большинства жилых помещений в этой стране.

По мере того как компания развивается глобально, она узнает, что отношение к ее ключевому принципу работы — самостоятельной доставке и сборке мебели покупателями — меняется от страны к стране. Например, в Китае потребители не любят собирать мебель самостоятельно и соглашались платить значительные суммы за ее доставку и сборку. В результате *IKEA* стала предоставлять эти услуги в своих магазинах, и продажи в странах Азии резко пошли вверх. Компания собирается использовать тот же подход в Индии, где потребители тоже неохотно занимаются сборкой купленной мебели.

IKEA известна также своими оригинальными маркетинговыми кампаниями, которые помогают повышать осведомленность о ее бренде. Недавно она организовала в рамках одной такой кампании конкурс, победители которого были удостоены звания «Посланников радости», а вместо получения призов должны были прожить три дня в магазине *IKEA* перед его открытием — что они с удовольствием сделали.

Тысячи людей выстраиваются в очередь, когда *IKEA* предоставляет им шанс выиграть в качестве призов предметы собственной мебели.

В Швеции *IKEA* создала на Facebook страницу для менеджера нового магазина. Каждый, кому удавалось прикрепить тег со своим именем на товаре на этой странице, выигрывал этот товар. В результате *IKEA* получила тысячи тегов.

IKEA превратилась в крупнейшего розничного торговца мебелью в мире. Компания имеет около 350 магазинов в 43 странах, а ее товарооборот в 2013 г. составил €27,9 млрд. Наибольшие доли в общем объеме продаж компании обеспечивают европейские страны, но компания собирается активно продвигать свой бренд, который оценивается в \$11 млрд, в странах Азии и в США.

Вопросы

1. С помощью каких действий *IKEA* добивается успешного охвата потребителей на разных рынках? Что еще она могла бы сделать в этом направлении?

2. *IKEA* по сути изменила традиционный способ покупки мебели. Обсудите плюсы и минусы такой стратегии.

Источники: Kerry Capell, «IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand», *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 96; «Need a Home to Go with That Sofa?», *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 106; Ellen Ruppel Shell, «Buy to Last», *Atlantic*, July/August 2009; Jon Henley, «Do You Speak IKEA?», *Guardian*, February 4, 2008; «Innovative Retailers: IKEA», *Retailinsider.com/PCMS*, March 29, 2012; Jenna Goudreau, «How IKEA Leveraged the Art of Listening to Global Dominance», *Forbes*, January 30, 2013; IKEA, www.ikea.com.

Глава 7

Анализ корпоративных рынков

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое корпоративные рынки и чем они отличаются от потребительских?
2. С какими ситуациями сталкиваются корпоративные клиенты?
3. Кто участвует в процессе корпоративных закупок?
4. Как корпоративные клиенты принимают решение о закупках?
5. Каким образом компании, работающие на корпоративных рынках, разрабатывают эффективные маркетинговые программы?
6. Каким образом компании могут установить рыночные партнерские отношения с корпоративными клиентами?
7. Как осуществляются закупки на институциональном и государственном рынках?

Коммерческие организации не только продают свою продукцию. Они также приобретают сырье, комплектующие изделия, оборудование, материалы, пользуются услугами. В 2010 г. в США насчитывалось 7,4 млн предприятий.¹ Для того чтобы предлагать им нечто ценное, такие компании, как *Cisco*, обязаны ориентироваться в потребностях, возможностях, политике и принятом в компаниях-покупателях порядке закупок.²

На пике бума доткомов *Cisco Systems* на какое-то время стала самой дорогой компанией в мире с рыночной капитализацией в \$500 млрд. Позднее компания была вынуждена противостоять нескольким серьезным вызовам и столкнуться с препятствиями, повлиявшими на ее лидирующее положение на рынке, но сумела предпринять некоторые шаги в попытках остаться в лидерах. Компания гордится своей близостью к клиентам и считает одной из своих задач помощь компаниям в преодолении корпоративной разобщенности путем осуществления важных преобразований. Исполнительный директор Джон Чамберс называет компактные и эффективные блейд-серверы* хорошим примером того, как *Cisco* помогает компаниям формировать единую технологическую философию, и отмечает, что предлагаемая *Cisco* технология является единственной, способной обрабатывать цифровые данные и аудио- и видеoinформацию. Будучи высокотехнологичной компанией, *Cisco* постоянно изменяется в соответствии с новыми тенденциями рынка, позволяющими передавать аудио- и видеoinформацию через Интернет, и стремится стать крупным специалистом в облачных технологиях. Приобретения имеют для *Cisco* ключевое значение; самыми известными из них были покупки *Scientific Atlanta* за \$6,9 млрд в 2005 г. и *NDS* за \$5 млрд в 2012 г. *Cisco* знает, что до трети ее приобретений оказываются неудачными, как это было с покупкой за \$600 млн производителя так называемых «флип-камер» в 2009 г. На исследования и разработки *Cisco* ежегодно тратит \$6 млрд и обеспечивает 55% своих доходов и 70% своего роста за счет зарубежных рынков.

Некоторые из наиболее ценных торговых марок мира принадлежат компаниям, ведущим свою деятельность именно на корпоративных рынках. Среди них — *ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, GE, Hewlett-Packard, IBM, Siemens*. Многие законы потребительского маркетинга справедливы и для участников корпоративных рынков. Как и любой другой компании, им необходимо руководствоваться принципами холистического маркетинга, устанавливать прочные взаимоотношения со своими клиентами. Но продажа товаров другим предприятиям таит в себе некоторые уникальные особенности. В этой главе мы рассмотрим основные сходства и отличия, существующие в маркетинге на бизнес-рынках.³

* ИТ-термин для обозначения распространенного стандартного форм-фактора, в котором могут выполняться серверы. — *Примеч. науч. ред.*

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЗАКУПКИ?

Ф. Вебстер и Й. Винд определяют **организационные закупки** как процесс принятия решения, в ходе которого организации выявляет необходимость приобретения товаров и услуг и находит, оценивает и отбирает конкретные торговые марки и поставщиков.⁴

КОРПОРАТИВНЫЙ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНКИ

Корпоративный рынок образуют компании, приобретающие товары и услуги, используемые в производстве других товаров и услуг, которые затем продаются, сдаются в аренду, поставляются другим потребителям. К основным отраслям корпоративного рынка относятся: сельское, лесное и рыбное хозяйство, горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность, строительство, транспорт и связь, коммунальное хозяйство, банковское, финансовое и страховое дело, дистрибуция и сфера услуг.

Объемы организационных закупок и связанные с ними денежные потоки на корпоративном рынке значительно превосходят соответствующие показатели потребительского рынка. Давайте рассмотрим, к примеру, процесс изготовления и продажи простой пары туфель.⁵

Сегодня при производстве обуви используется широкий спектр материалов. К числу основных наружных материалов относятся кожа, синтетические ткани и текстиль. Каждый материал имеет свой специфический характер и отличается не только внешним видом, но и физическими качествами, долговечностью и требованиями к уходу за ним. Выбор материала во многом влияет на долговечность обуви и во многих случаях определяет условия ее использования.

Если речь идет о кожаной обуви, то сначала торговец шкурами должен продать их кожевникам, которые, в свою очередь, продают выдубленную кожу обувщикам. Производители обуви организуют сбыт готовой продукции оптовым торговцам, которые продают ее розничным торговцам, а те, наконец, предлагают ее конечным потребителям. Но каждый участник цепочки поставок должен приобретать не только кожу в ее соответствующем виде, но и множество других товаров и услуг.

С учетом высококонкурентной природы корпоративных рынков главным злом для маркетологов на таких рынках является коммодитизация, т. е. превращение изделий и услуг в обезличенный товар.⁶ Коммодитизация «съедает» прибыли и ослабляет лояльность покупателей. Ее можно преодолеть, если только целевые покупатели убеждены в том, что на рынке существуют значимые различия и что уникальные выгоды предложений фирмы стоят дополнительных затрат. Таким образом, важнейший этап в маркетинге **B2B** (*business-to-business*) заключается в создании актуальных отличий от конкурентов и в информировании об этих отличиях рынка. Далее рассказывается, как *Siemens* корректировал в последние годы свои маркетинговые усилия, чтобы успешнее бороться с конкурентами.⁷

Siemens

Несмотря на то что в *Siemens* работает 336 тыс. человек в 190 странах мира, а ее годовой доход превышает \$100 млрд, эта мощная производственная компания из Германии была сравнительно мало известна в США — на своем крупнейшем рынке, который обеспечивает ей почти \$20 млрд дохода. Поставив себе цель показать «кто мы, чем мы занимаемся и как мы выглядим», *Siemens* организовала в 2007 г. кампанию «Ответы» для придания своим непохожим друг на друга подразделениям, которые разрабатывают и производят широкий спектр продукции — от локомотивов и турбин до томографов, единой брендовой идентичности. Разработанная рекламным агентством *Ogilvy*, эта кампания предусматривала интегрированное использование разных медиа. Со временем реклама становилась более эмоциональной и человеческой по своей природе, сосредоточиваясь на том, как *Siemens* находит решения, влияющие на покупателей, общество, окружающую среду и экономику. Кампания описывала усилия *Siemens* по обеспечению устойчивого развития общества. Решения, призванные поддерживать устойчивое развитие, приносили *Siemens* около трети всех доходов. Когда началась рецессия, в Америке стали часто звучать призывы «покупать американское». Рекламная программа «Ответы *Siemens*» помогла компании укрепить доверие покупателей в США. Благодаря активной работе на своем главном рынке, американском, а также на развивающихся рынках, в частности китайском, *Siemens* начала снова наращивать свои финансовые показатели.

На корпоративном и потребительском рынках маркетологи во многом сталкиваются с одними и теми же проблемами. В частности, понимание своих покупателей и того, что они ценят, имеет очень большое значение на обоих рынках. Институт исследований корпоративных рынков

(ISBM) отмечает, что тремя важными целями для B2B маркетинга являются: 1) создание более прочных интерфейсов между маркетингом и продажами; 2) повышение согласованности связей между инновациями и маркетингом и 3) нахождение и использование более точных знаний о покупателях и рынке.

Четырью дополнительными целями, названными ISBM, являются: 1) демонстрация вклада маркетинга в эффективность работы компании; 2) более глубокое взаимодействие с покупателями и клиентами покупателей; 3) нахождение правильного баланса между централизацией и децентрализацией маркетинговой деятельности и 4) поиск и поддержка талантливых маркетологов.⁸

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

- **Покупатели являются более крупными, но их значительно меньше.** Поставщик товаров для предприятий в сравнении с торговцем товарами широкого потребления обычно имеет дело с ограниченным числом покупателей. Например, благополучие компании *Goodyear Tire Company* и других поставщиков автомобильных товаров и комплектующих всецело зависит от заказов, получаемых ими лишь от нескольких крупнейших автопроизводителей США.
- **Тесные отношения поставщиков и покупателей.** Поскольку количество покупателей на корпоративном рынке ограничено, их значение и влияние на поставщика возрастают; как правило, между потребителями и производителями устанавливаются очень тесные отношения. Поставщикам часто приходится вносить изменения в выпускаемую продукцию, приспособлявая ее к специфическим нуждам предприятия-покупателя, согласовывать технические условия производства и процедуру доставки товара. С помощью своей программы «Стимулирование поставщиков к предоставлению добавленной ценности» (SAVE) питтсбургская компания *PPG* побуждает своих поставщиков поставлять товары и услуги для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации в виде предложений, создающих добавленную ценность или экономящих издержки в размере не менее 5% от объема

их поставок *PPG*.⁹ Корпоративные клиенты зачастую выбирают себе поставщиков из числа собственных клиентов. Так, например, предприятие — производитель бумаги может приобретать химикаты у компании, специализирующейся на производстве химической продукции. А та, в свою очередь, может закупать значительный объем бумаги, выпускаемой данным предприятием.

- **Профессиональные закупки.** Товары для нужд предприятий закупают профессионально подготовленные агенты, в обязанности которых входит следование политике закупок компании, соблюдение определенных ограничений и требований. Например, процесс корпоративных закупок включает запрос у поставщиков прейскурантов и предложений, а также заключение контрактов (этапы, не характерные для потребительских покупок). Агенты по закупкам должны постоянно учиться. В США многие из них являются членами Национальной ассоциации менеджеров по закупкам, целью которой является повышение статуса профессиональных агентов и менеджеров по закупкам и эффективности их работы. Чем выше уровень технических знаний, позволяющий специалисту по закупкам оценить информацию о предлагаемом товаре, тем более эффективной окажется покупка. Это означает, что производители должны предоставлять профессиональным покупателям необходимую техническую информацию о продукции и ее преимуществах.
- **Влияния на решение о закупках.** В процессе закупки принимает участие значительное число сотрудников компании. В комитет по закупкам входят технические эксперты, представители отдела закупок и даже представители высшего руководства компании (особенно когда речь идет о приобретении значимой для компании-покупателя продукции). Поставщики со своей стороны «выставляют» на переговоры профессиональных торговых представителей.
- **Многократные контакты с торговыми представителями.** Поскольку в процесс закупки вовлечено большое число людей, получение заказа на поставку продукции может потребовать многократных контактов с представителями компании-

покупателя, а сам цикл продажи занимает весьма длительное время. Исследование, проведенное компанией *McGraw Hill*, показало, что для получения заказа на поставку товаров для корпоративных нужд торговый представитель совершает в среднем не менее 4–4,5 визитов. Когда мы имеем дело с приобретением капитального оборудования для крупных проектов, следует помнить, что заказчику необходимо время для привлечения инвесторов, а сам процесс продажи от факта получения ценового предложения до поставок продукции часто растягивается на годы.¹⁰

- **Производный характер спроса.** В итоге потребность в продукции на корпоративных рынках определяется спросом на товары широкого потребления. Именно по этой причине поставщики товаров промышленного назначения должны отслеживать покупательское поведение конечных потребителей. К примеру, угледобывающее подразделение питтсбургской компании *Console Energy* во многом зависит от заказов коммунальных энергетических фирм и сталелитейных компаний, которые, в свою очередь, зависят от общего спроса на электроэнергию и металлоемкие товары (автомобили, станки и т. п.). Менеджеры по закупкам компаний должны обращать особое внимание на текущие и прогнозируемые значения таких экономических показателей, как уровень производства, объем инвестиций, потребительские расходы и процентная ставка. В условиях экономического спада предприятия-покупатели сокращают объемы средств, инвестируемых ими в фабрики, оборудование и материальные запасы. Кризис не позволяет компаниям-поставщикам оказывать существенное воздействие на объем спроса на корпоративных рынках. Они могут лишь усиленно бороться за сохранение или увеличение их текущей доли спроса.
- **Низкая эластичность по цене спроса на товары промышленного назначения.** Спрос на многие товары и услуги промышленного назначения неэластичен (изменение цены существенно не влияет на уровень спроса). При снижении цен на кожу производители обуви вряд ли изменят объемы ее закупок,

равно как и при повышении цены, до тех пор пока не найдут подходящий товар-заменитель. Спрос на промышленную продукцию особенно неэластичен в краткосрочном периоде, поскольку промышленные компании не в состоянии быстро внести изменения в технологию производства. Спрос также неэластичен в отношении тех товаров, стоимость которых незначительно влияет на сумму издержек производства конечного продукта. К таким товарам, например, относятся шнурки для ботинок.

- **Флуктуации спроса.** Спрос на товары и услуги промышленного назначения характеризуется более высокими темпами роста, нежели на товары и услуги широкого потребления. В особенности это относится к спросу на новое производственное оборудование. Темпы прироста спроса на производственное оборудование для выпуска дополнительных партий товаров широкого потребления могут оказаться даже существенно выше темпов прироста потребительского спроса. Экономисты называют данную зависимость *эффектом акселерации*. Иногда рост потребительского спроса всего на 10% вызывает возрастание спроса со стороны предприятий на 200%. В то же время падение потребительского спроса на 10%, возможно, повлечет за собой полное исчезновение спроса со стороны промышленности.
- **Географическая концентрация покупателей.** Более половины американских корпоративных клиентов сконцентрированы в семи штатах: Нью-Йорк, Калифорния, Пенсильвания, Иллинойс, Огайо, Нью-Джерси и Мичиган. Такая географическая концентрация позволяет снизить уровень цен на продукцию. В то же время поставщики товаров промышленного назначения должны следить за тенденциями в перемещении определенных отраслей в иные регионы.
- **Прямые закупки.** Предприятия предпочитают прямые закупки товаров у производителей, избегая посредников. Данная практика получила наибольшее распространение в отношении технически сложных и дорогих товаров (компьютерные системы, авиалайнеры).

ТИПЫ ЗАКУПОК НА РЫНКАХ B2B

Осуществление закупок на рынках B2B связано с принятием компаний определенных решений, конкретное число которых зависит от типа закупки. Тип закупки характеризуется сложностью решаемой проблемы, новизной закупочной ситуации, числом лиц, принимающих участие в сделке, затратами времени. Выделяют три основных типа закупок: повторная закупка без изменений, повторная покупка с изменениями и закупка для решения новых задач.¹¹

Повторная закупка без изменений. Отдел закупок компании периодически заказывает поставщику повторные партии продукции (канцелярские товары, строительные товары, химикаты). Покупатель выбирает поставщика из ранее составленного списка производителей, выпускающих качественную продукцию, нередко используя систему автоматического повторного заказа, чтобы не тратить время на его оформление. Производители, не попавшие в круг «избранных», стараются привлечь внимание потенциального заказчика, предлагая ему свои новинки, или воспользоваться моментом, когда он проявляет недовольство качеством товаров своих поставщиков. Потенциальный поставщик стремится получить пробный заказ, а затем закрепить свой успех, постепенно увеличивая размеры поставок.

Повторная закупка с изменениями. Покупатель вносит в заказ изменения, касающиеся технических характеристик продукции, цен, условий поставки и т. д. Повторная закупка с изменениями обычно требует участия в ней большого числа сотрудников как со стороны покупателя, так и со стороны продавца. «Избранные» поставщики начинают нервничать, предпринимая все возможные меры, чтобы удержать покупателя. Компании-производители, не входящие в «ближний круг», рассматривают эту ситуацию как возможность сделать покупателю выгодное предложение и установить новые деловые контакты.

Закупки для решения новых задач. Предприятие приобретает товар или услугу впервые (здание под офис или новая охранная система). Чем выше стоимость или риск такой покупки, тем больше сотрудников принимают в ней участие и тем тщательнее они собирают информацию о поставщике. Поэтому на принятие такого решения уходит достаточно много времени.¹²

При совершении повторной закупки без изменений от предприятия-покупателя требуется принятие минимального количества решений.

Прямо противоположная ситуация складывается при необходимости организовать закупку для решения новых задач. Со временем, однако, закупки для решения новых задач переходят в категорию повторных закупок без изменений и обретают характер рутинной деятельности компании.

Процесс закупки для решения новых задач включает несколько этапов: осведомленность, заинтересованность, оценку, апробацию и принятие решения. Эффективность средств коммуникации зависит от конкретного этапа. На начальном этапе (получение потенциальным покупателем информации о существовании товара) важнейшими являются средства массовой информации, на этапе проявления интереса особую роль играют торговые представители, а на этапе оценки — документы, содержащие описание технических характеристик продукции. Онлайн-овые сбытовые усилия могут быть полезны на всех этапах.

Совершая закупку для решения новых задач, покупатель должен рассмотреть вопросы, связанные с техническими характеристиками товара, ценой, условиями и сроками поставки, условиями оплаты и послепродажного обслуживания, размером закупаемой партии, возможными производителями, и окончательно выбрать поставщика. На каждое отдельное решение оказывают влияние все задействованные в процессе заключения сделки сотрудники, а процедура заказа постоянно меняется. Данная ситуация предоставляет огромные возможности производителю.

Поскольку закупки для решения новых задач — весьма сложный процесс, многие компании формируют для их проведения *торговые команды* из лучших сотрудников. На доверие, испытываемое покупателем по отношению к поставщику, а также на его готовность к смене поставщика существенным образом влияют марочные обещания и признание марок. Компания-поставщик старается взаимодействовать со всеми ключевыми участниками сделки и обеспечивать их полезной информацией и поддержкой.

Заполучив нового покупателя, «избранные» поставщики начинают искать способы добавления ценности своему рыночному предложению

с целью стимулирования повторных закупок. Зачастую они добиваются желаемого результата посредством индивидуального подхода к каждому покупателю. *ЕМС*, лидер по производству устройств хранения данных, приобрел несколько ведущих фирм по разработке компьютерного ПО, чтобы стать компанией, занимающейся управлением, а не просто хранением информации, причем теперь *ЕМС* часто предоставляет информацию своим клиентам в кастомизированном виде.¹³

Oracle также сделал несколько стратегических приобретений для расширения своих предложений.¹⁴

Oracle

Крупный разработчик программного обеспечения для предприятий бизнеса, *Oracle* стал лидером отрасли благодаря своим предложениям разнообразных товаров и услуг, призванных удовлетворять потребности корпоративных клиентов. За последние несколько лет *Oracle* потратил \$30 млрд на покупку 56 компаний, в том числе \$7,4 млрд на покупку *Sun Microsystems*, добился удвоения своих доходов, доведя их до \$24 млрд, и значительно повысил курсовую стоимость своих акций.

Чтобы стать «местом, где можно сделать все покупки за один визит» для разных типов своих корпоративных клиентов, *Oracle* стремится предлагать широкий ассортимент программных продуктов в своей отрасли. В настоящее время он продает самые разные товары: от компьютерных серверов и устройств хранения данных до операционных систем, баз данных и компьютерных программ управления бухгалтером, сбытом и цепочками поставок. Одновременно *Oracle* приступил к реализации инициативы под названием «Project Fusion», призванной унифицировать свои разнообразные приложения, чтобы покупатели с помощью *Oracle* могли получать выгоды от консолидации своих потребностей в программных продуктах. Власть *Oracle* над рынком иногда вызывает критику покупателей и озабоченность государственных регуляторов. В то же время многие его давние клиенты указывают на традиционную приверженность компании инновациям и удовлетворению покупателей.

УЧАСТНИКИ ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ НА РЫНКЕ B2B

Кто же осуществляет закупки необходимых предприятиям товаров и услуг на суммы в триллионы долларов? Повторными закупками с изменениями и без изменений занимаются в основном специалисты по закупкам, в то время как

в процессе закупок для новых целей принимают участие сотрудники многих отделов компании. К примеру, работники производственного отдела определяют технические характеристики необходимого товара, а агенты по закупкам специализируются на выборе поставщика.¹⁵

ЗАКУПОЧНЫЙ ЦЕНТР

Ф. Вебстер и Й. Винд называют подразделение компании-покупателя, наделенное правом принимать решения, «*закупочным центром*». Закупочный центр представляет собой «совокупность индивидов и групп, которые участвуют в процессе принятия решений о закупках, имеют общие цели и разделяют все возникающие при этом риски».¹⁶ Его образуют все сотрудники организации, играющие в процессе принятия решения о закупке одну из следующих ролей:

1. **Инициаторы.** Выдвигают предложение о покупке (пользователи приобретаемого товара или любые другие сотрудники организации).
2. **Пользователи.** Те, кто применяет товар или услугу в процессе производства. Во многих случаях именно пользователи являются инициаторами покупки и выдвигают требования к продукту.
3. **Лица, влияющие на решение.** Работники, участвующие в принятии окончательного решения о покупке, часто помогают определить необходимые технические характеристики товара и предоставляют информацию для оценки вариантов. В основном это технический персонал компании.
4. **Принимающие решение.** Сотрудники, наделенные правом выбора поставщиков и окончательного утверждения требований к товару.
5. **Утверждающие решение.** Менеджеры, санкционирующие принятие предложений продавцов или сотрудников закупочного центра.
6. **Покупатели.** Должностные лица, обладающие официальными полномочиями по выбору поставщиков и согласованию условий закупок. Покупатели могут принимать участие в определении технических характеристик продукции, но основная их роль заключается в выборе продавцов и проведении переговоров. При более сложных закупках участниками переговоров становятся представители высшего руководства компании.

7. **«Стражи».** Работники, уполномоченные препятствовать нежелательным контактам продавцов с закупочным центром. К ним относятся агенты по закупкам, секретари, телефонные диспетчеры, которые не позволяют торговым представителям поставщиков вступить в контакт с пользователями и сотрудниками, от которых зависит решение о закупках.

Каждую роль могут выполнять несколько сотрудников организации одновременно (например, в закупочном центре может быть много пользователей или людей, влияющих на решение), причем любой из них может принимать участие в выполнении более чем одной роли.¹⁷ Менеджер по закупкам, например, часто выступает в роли покупателя, лица, оказывающего влияние и «стража» одновременно. Он вправе решать, каких торговых представителей допускать к нужным людям в организации, а каких нет, определять бюджет и прочие условия покупки, избирать конкретных поставщиков из числа тех, что могут быть выбраны остальными членами закупочного центра.

Типичный закупочный центр насчитывает как минимум пять или шесть сотрудников, однако нередко их количество исчисляется десятками человек. Сюда могут входить не только представители компании, но и государственные чиновники, консультанты, технические консультанты и прочие участники маркетингового канала.¹⁸

ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВЛИЯНИЕ НА ЗАКУПОЧНЫЙ ЦЕНТР

В закупочный центр обычно входят люди с разными интересами, полномочиями, статусами и убеждениями. Среди его членов, как правило, действует строгое распределение полномочий. Например, инженерно-технический персонал может непосредственно решать задачи совершенствования характеристик товара; производственный персонал способен заниматься вопросами простоты его использования и стабильности выпуска; члены финансовой группы могут сконцентрироваться на экономических аспектах закупки; отдел закупок — на учете операционных издержек и восстановительной стоимости; представители профсоюзов — на вопросах безопасности и т. д.

В процессе принятия решения о закупках менеджеры по закупкам компаний подвергаются воздействию различных факторов. У каждого из

покупателей есть личные мотивы, восприятие и предпочтения, зависящие от его возраста, заработка, образования, занимаемой должности, его индивидуальности, отношения к принятию риска и культуры. Одни покупатели стремятся к простоте деловых взаимоотношений, другие считают необходимым привлекать к участию в сделке собственных экспертов, третьи всегда стремятся получать только самое лучшее, четвертые желают брать на себя минимум обязанностей. Некоторые высокообразованные молодые покупатели являются экспертами в области компьютерных программ и технологий. Сначала они проводят скрупулезный анализ предложений, поступающих со стороны поставщиков-конкурентов, и лишь потом принимают решение о заключении сделки. Иных покупателей, так называемой старой закалки, можно охарактеризовать не иначе как «несгибаемые». Они предпочитают сталкивать продавцов друг с другом и выбирать наиболее достойного из них.

Ф. Вебстер предупреждает, что решения о покупке, в основной их массе, принимаются не организациями как таковыми, а отдельными лицами из числа их сотрудников.¹⁹ Мотивацией для индивидов служат их собственные нужды, возникающие в результате стремления к получению корпоративного вознаграждения (жалованья, продвижения по службе, признания со стороны руководства и чувства выполненного долга). Личные нужды определяют поведение индивидуумов. Организациям же требуются «разумный» процесс принятия решений о покупках и соответствующие результаты. Люди покупают не «товары». Они приобретают решение двух проблем: экономическо-стратегической проблемы организации и их собственной личной «проблемы» собственных заслуг и последующего вознаграждения. В этом смысле решения о покупках, принимаемые отраслевыми предприятиями-покупателями, являются как «рациональными», так и «эмоциональными», ведь с помощью их удовлетворяются потребности организаций и индивидуумов одновременно.²⁰

Обследование одной компании, производящей промышленные детали, показало, что хотя руководители малых и средних фирм-покупателей без опасений делали закупки у других поставщиков, они, по-видимому, испытывали подсознательное беспокойство, покупая продукцию этого производителя. Постоянные изменения в технологии

этой компании вызывали у них тревогу по поводу последствий таких изменений для собственного производства. Осознавая эту обеспокоенность, производитель изменил свой подход к продажам, чтобы подчеркнуть эмоциональную привлекательность своей продукции и то, как она позволяла работникам покупателя добиваться более высоких результатов, избавляя, таким образом, менеджеров от страхов перед использованием закупаемых у этого производителя компонентов.²¹

НАЦЕЛИВАНИЕ НА ФИРМЫ И ЗАКУПОЧНЫЕ ЦЕНТРЫ

Успешный маркетинг на рынке «бизнес для бизнеса» требует, чтобы маркетологи знали, на компании какого типа нацеливать свои сбытовые усилия, а также с кем следует иметь дело в закупочных центрах этих организаций.

Нацеливание на фирмы. Как будет показано в гл. 9, маркетологи могут сегментировать рынок разными способами, чтобы решить, фирмам каких типов они будут продавать свои товары. Выявление секторов с наилучшими перспективами роста, с наиболее прибыльными покупателями и наиболее благоприятными возможностями имеет для компаний ключевое значение, как показывает пример *Timken*.²²

Timken

Когда *Timken*, занимающаяся изготовлением подшипников для компаний самых разных отраслей, обнаружила, что ее чистый доход и прибыль акционеров стали ниже, чем у конкурентов, она стала подозревать, что делает инвестиции не в самые прибыльные области бизнеса. Чтобы выявить предприятия, работающие в самых финансово привлекательных секторах, компания провела масштабное исследование рынка. Исследование показало, что одни покупатели обеспечивали большой объем сделок, но имели малый потенциал прибыли, а у других покупателей наблюдалась противоположная картина. В результате *Timken* переключила внимание с автомобильной промышленности на тяжелое машиностроение и аэрокосмическую и оборонную отрасли, а также внимательно проанализировала покупателей, которые были финансово непривлекательными. Производитель тракторов пожаловался, что цены *Timken* на подшипники для тракторов среднего класса слишком высоки. В ответ *Timken* предложила этой фирме закупать такие подшипники у другого поставщика, но продолжала поставлять ей подшипники для более мощных тракторов. Скорректировав свой товарный ассортимент, цены и коммуникации таким образом, чтобы обращаться к наиболее подходящим ей фирмам, *Timken* сумела увеличить свои доходы, несмотря на рецессию.

Необходимо заметить, что снижение темпов развития экономики наложило свои ограничения на отделы закупок крупных корпораций. В этих условиях малый и средний бизнес открывают перед поставщиками новые возможности. Дополнительную информацию об этом новом многообещающем рынке см. во вставке «Маркетинг изнутри: большие продажи малому бизнесу».

Как работать с закупочным центром? Для того чтобы верно расставить акценты своей деятельности, участники закупочного центра должны ответить на следующие вопросы: «Кто участвует в принятии решения о закупках?», «На какие решения они оказывают влияние?», «Какова сила этого воздействия?», «Какие критерии оценки используются?» Рассмотрим следующий пример.

Компания продает больницы одноразовые медицинские халаты. Решение о закупке принимается центром в составе вице-президента по закупкам, старших медсестер и хирургов больницы. Вице-президент проводит анализ того, какие халаты (одноразового или многоразового использования) необходимы больнице. Если результаты говорят в пользу одноразовых халатов, старшая медсестра сравнивает продукцию различных компаний, их цены, рассматривает абсорбционные и антисептические характеристики халатов, их внешний вид, стоимость и обычно останавливает свой выбор на той марке, которая отвечает всем функциональным требованиям и имеет минимальную цену. Хирурги влияют на решение о покупке уже в процессе работы, выражая свое удовлетворение или неудовлетворенность конкретной маркой.

Компания, работающая на рынке B2B, как правило, не имеет точного представления о том, какой тип групповой динамики возобладает в процессе принятия решения о покупке ее товара. Получить такие сведения чрезвычайно сложно даже в тех случаях, когда организация располагает полезной информацией о сотрудниках закупочного центра как о личностях и о межличностных факторах, имеющих место в коллективе.

Небольшие компании-продавцы стремятся провести переговоры лишь с теми работниками фирмы-покупателя, которые оказывают реальное влияние на решение о закупках, а крупные поставщики стремятся к взаимодействию со всеми членами закупочного центра (торговые представители буквально следуют по пятам за каждым

из них). Компаниям-поставщикам необходимо разработать специальные коммуникативные программы, которые помогут выявить факты скрытого влияния на решение о закупках и продолжать активное информирование покупателя.²³

Производители должны периодически пересматривать распределение ролей представителей закупочного центра и степень их влияния на конечное решение. Традиционно SAP продавала свои программные продукты директорам по IT крупных компаний. Смещение сбытовых усилий на подразделения, находящиеся на более низких уровнях организационной структуры таких ком-

паний, повысило на 40% число продаж лицензий на ПО новым покупателям.²⁴

Понимание интересов клиентов и тех их сотрудников, которые принимают решения о закупках, имеет решающее значение. Исследование клиентских предпочтений в индустрии пластиковых волокон, проведенное GE, достаточно неожиданно обнаружило, что этот рынок не является рынком стандартизированных однотипных продуктов, на котором решающее значение имеет цена, как это предполагалось до этого исследования. Напротив, эта отрасль была, образно говоря, «ремесленной», и потребители в ней хотели



Маркетинг изнутри

Большие продажи малому бизнесу

Согласно постановлению, принятому Управлением по делам малого бизнеса (SBA) в марте 2012 г., к малым предприятиям относятся фирмы с числом работников менее 500 человек для большинства добывающих и производственных отраслей и с годовым оборотом в среднем в \$7 млн для большинства непроизводственных отраслей. Отдельные исключения сделаны для продовольственных и универсальных магазинов, дилеров автомобилей и товаров бытовой электроники. Определение малых предприятий постоянно уточняется для своевременного учета изменений в деловой среде.

По данным SBA, в 2013 г. в США насчитывалось около 28 млн малых фирм, которые обеспечивали практически половину занятости в частном секторе. Кроме того, начиная с 1970-х гг., эти фирмы обеспечивали и почти две трети чистого прироста новых рабочих мест. Все эти предприятия нуждаются в капитальном оборудовании, технологиях, материалах и услугах. Выйдем за пределы Соединенных Штатов, и мы увидим огромный новый, постоянно растущий B2B-рынок, который пытаются охватить известные крупные компании.

Доля малых и средних (с численностью до 1000 человек) предприятий в общем числе деловых партнеров компании IBM составляет 20%. Специально для них она запустила «Express» — серию программных и аппаратных средств, а также условий финансирования. Как сказал один из вице-президентов по маркетингу, «мы видим в современном мире, что более чем в 80% случаев принятия тех-

нологических решений в малых и средних фирмах они этот процесс начинают с онлайн-поиска. Мы должны быть уверены, что появимся в ответах на их поисковые запросы, но мы хотим не просто быть пассивными объектами поиска, а активно направлять и стимулировать поиск».

IBM активно использует социальные медиа, включая блоги, Facebook, LinkedIn и Twitter, чтобы организовывать дискуссии на темы, интересующие малый и средний бизнес, в частности, IT-безопасности и облачных вычислений. Компания также использует специальные мероприятия для охвата малых фирм, например, посвященные вопросам IT-безопасности, которые посещают более 10 тыс. человек. Компания выделяет более \$1 млрд на помощь малым и средним фирмам в закупке различных систем и услуг IBM.

Однако несмотря на то что малые и средние предприятия открывают для крупных компаний новые возможности, они также ставят перед ними и большие задачи. Рынок чрезвычайно велик и фрагментирован по отраслям, размерам и возрастам организаций. Поддерживать отношения с партнерами на нем весьма не просто. Владельцы малых фирм, как правило, не предрасположены к долгосрочному планированию, а решения принимают по принципу «Куплю, когда понадобится». Вот несколько правил продаж малому бизнесу:

- **Не путайте малый бизнес со средним и оборот.** Разница между компаниями с годовым доходом в \$1 млн и в \$50 млн или между стартапом с 10 работниками и более зрелой организацией со 100 и более сотрудниками

сотрудничать с производителем на самых ранних этапах разработки товара. В результате GE изменила свой подход к взаимодействию с фирмами этой отрасли. На развивающихся рынках этнографические исследования могут быть очень полезными, особенно в удаленных сельских областях, потребители в которых могут быть мало изучены маркетологами.²⁵

При планировании своей стратегии продаж производственные компании могут также, в случае необходимости, учитывать особенности клиентов своих покупателей, а в некоторых случаях — и конечных пользователей. Многие про-

дажи на рынках B2B осуществляются фирмам, использующим купленные изделия как компоненты товаров, которые они продают конечным покупателям. Маркетологи таких компаний могут искать возможности для взаимодействия с клиентами своих покупателей и улучшения их предложения или даже модели их бизнеса. Когда XSENS, голландский поставщик трехмерных датчиков движения, помог решить проблемы клиентов одного из своих покупателей, он также разработал новую производственную процедуру, которая значительно повысила привлекательность его продукции.²⁶



огромна. IBM старается кастомизировать свой интернет-портал для тех и других.

- **Не усложняйте ваши отношения с клиентами.** Предоставляйте одну точку контактов для решения всех проблем обслуживания клиента или один простой счет за все оказанные услуги. Корпорация AT&T обслуживает миллионы организаций, численность персонала каждого из которых не превышает 100 человек, с помощью Интернета, местной телефонной связи, междугородной телефонной связи, управления базами данных, веб-хостинга и телеконференций.
- **Используйте Интернет.** В своем исследовании принципов совершения покупок владельцами малых компаний специалисты из Hewlett-Packard пришли к заключению, что данные покупатели, как правило, не имеют возможности уделять процессу принятия решений много времени. Поэтому они предпочитают приобретать или как минимум изучать товары и услуги посредством Интернета. В связи с этим HP создала веб-сайт, предназначенный непосредственно для представителей среднего и малого бизнеса. Посетителей компания привлекает с помощью обширной рекламы, прямых почтовых рассылок, электронных почтовых кампаний, каталогов и специальных акций.
- **Не забывайте о прямом контакте.** Даже если первые контакты с владельцами малой компании осуществляются посредством Интернета, вам необходимо предложить им телефонный разговор или личную встречу.

- **Осуществляйте послепродажную поддержку.** Малому бизнесу нужны партнеры, а не болтуны. Когда *The DeWitt Company* — организация, специализирующаяся на товарах для ландшафтного дизайна со штатом сотрудников в 100 человек, — закупила у немецкой компании *Moeller* крупную технику, президент *Moeller* приехал с личным визитом к генеральному директору *DeWitt* и лично проконтролировал исправность машин.
- **Делайте «домашнюю работу».** Управление малым или средним предприятием существенно отличается от управления крупной компанией. *Microsoft* создала у себя вымышленную малую фирму *Southridge* с условными руководителями и прочими сотрудниками, ответственными за принятие решений. На ее примере работники *Microsoft* практикуют новые стратегии сбыта.

Источники: Barnaby J. Feder, «When Goliath Comes Knocking on David's Door», *New York Times*, May 6, 2003; Jay Greene, «Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?», *BusinessWeek*, April 21, 2003, pp. 72–73; Jennifer Gilbert, «Small but Mighty», *Sales & Marketing Management* (January 2004), pp. 30–35; Kate Maddox, «Driving Engagement with Small Business», *Advertising Age*, November 7, 2011; Christine Birkner, «Big Business Think Small», *Marketing News*, May 15, 2012, pp. 12–16; «IBM Luring SMBs with Expanded Finance Options», *Network World*, September 12, 2011; www.sba.gov; www.openforum.com; www-304.ibm.com/businesscenter/smb/us/en, all accessed May 20, 2014.

ПРОЦЕСС ЗАКУПКИ/ СНАБЖЕНИЯ

У любой осуществляющей закупки организации имеются свои цели, политика, процедуры, структуры и системы снабжения. В принципе, корпоративные клиенты оценивают стоимость имеющихся на рынке предложений и стремятся приобрести те из них, которые обеспечивают максимум выгод (экономических, технических, сервисных и социальных). Стимул корпоративного клиента к совершению покупки прямо пропорционален отношению получаемых им выгод к затратам на их приобретение.²⁷ Задача маркетолога состоит в том, чтобы создать выгодное предложение, обеспечивающее целевому покупателю непревзойденную ценность.

Поставщики корпоративного рынка должны добиваться того, чтобы покупатели четко понимали, в чем особенности и в чем преимущества предложений разных фирм. Фрейминг (от *framing* — *установление рамок*) предполагает формирование у покупателей точки зрения, позволяющей фирме «наилучшим образом продвинуться вперед». Фрейминг может быть достаточно простым, например заключаться в том, чтобы покупатель понял все выгоды или экономии издержек, обеспечиваемые предложением фирмы. Или же он может оказывать влияние на мыслительные процессы, определяющие, какими видятся покупателю экономические аспекты закупки, владения, использования и ликвидации предлагаемых фирмой товаров. Фрейминг требует понимания того, как покупатели корпоративного рынка думают о товарах и услугах и как они выбирают их в настоящий момент, и последующего определения того, как покупатели *должны* думать об этих товарах и услугах и выбирать их в идеале.

Раньше отделы по закупкам находились на нижних ступенях иерархической пирамиды компании (хотя отвечали за расходование значительных средств). В последнее время конкурентная борьба вынуждает многие фирмы повышать статус отделов закупок, а их руководители обычно получают ранг вице-президента. Теперь в таких отделах работают выпускники бизнес-школ, стремящиеся к карьерному росту. Новые, более стратегически ориентированные отделы по закупкам, решают задачу приобретения

продукции высшего качества по минимальным ценам у избранных производителей. Некоторые международные компании повышают статус закупочного отдела до «департамента стратегического снабжения». В *Caterpillar* функции закупки сырья и комплектующих, управления складскими запасами, планирования выпуска продукции и организации перевозок сконцентрированы в одном отделе. Далее приводятся примеры двух компаний, которые выиграли от улучшения своих практик совершения корпоративных закупок.

- *Rio Tinto* — мировой лидер по разведке, добыче и переработке минеральных ресурсов — активно работает в Северной Америке и Австралии. Координация усилий с поставщиками требует больших затрат времени, и поэтому *Rio Tinto* стала использовать стратегию электронных закупок у одного крупного поставщика. Обе стороны получили от этого большие выгоды. Теперь заявки выполняются намного быстрее, а платежи от *Rio Tinto* к поставщику осуществляются не дольше чем за 10 дней.²⁸
- *Medline Industries*, крупнейший частный производитель и дистрибьютор медицинских товаров в США, использует ПО для интеграции общей картины активности покупателей онлайн и в каналах прямых продаж. Результаты? Фирма повысила прибыльность торговых операций на 3%, показатель удержания покупателей на 10% и производительность труда своих торговых представителей на 20%.²⁹

Тот факт, что закупочная деятельность организаций выходит на качественно новый уровень, означает, что компании-поставщики должны соответствующим образом подготовить свой торговый персонал к взаимодействию с более серьезными корпоративными клиентами.

Многообразие поставщиков является той выгодой, которая не имеет конкретной цены, но которую покупатели рынка B2B могут не замечать с риском для самих себя. Как считают руководители многих крупнейших компаний, наличие многих и разных поставщиков является императивом бизнеса. В 2011 г. сеть ресторанов *McDonald's* закупила в США на \$6,7 млрд товаров и услуг у фирм-поставщиков, принадлежащих представителям национальных мень-

шинств, а также женщинам, две трети из этой суммы компания потратила на закупки продовольствия, упаковки, униформы и расходных материалов и на выплату торговых премий.³⁰

СТАДИИ ПРОЦЕССА ЗАКУПКИ

В этой главе мы рассмотрим стадии обычного процесса закупки на рынке B2B. Выделяют восемь этапов этого процесса, которые называют *фазами закупки*³¹ (табл. 7.1). А сама модель получила название *сетки процесса закупки*.

В табл. 7.1 представлены этапы процесса закупки товаров для решения новых задач. В ситуациях повторных закупок с изменениями и без изменений некоторые этапы могут быть укорочены или пропущены. К примеру, в ситуации повторной закупки без изменений у покупателя обычно имеется избранный поставщик или список производителей с оценками их деятельности. Таким образом, этапы поиска поставщика и запроса предложений опускаются.

Далее приводятся несколько важных соображений, касающихся каждого этапа.

ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Процесс покупки начинается тогда, когда один из сотрудников компании осознает, что есть производственная проблема или потребность, которая может быть решена (удовлетворена) только с помощью приобретения товара или услуги. Осознание проблемы может быть результатом внешних или внутренних побуди-

тельных факторов. Роль внутренних факторов могут сыграть следующие события. Компания решает начать разработку нового вида продукции, а значит, появляется необходимость приобретения нового оборудования и материалов для его производства. Требуется ремонт или замена вышедшего из строя оборудования. Компанию не устраивает качество приобретенных у поставщика материалов, и она начинает поиски других источников. Менеджер по закупкам чувствует, что появилась возможность приобретения товара более высокого качества или более дешевого. Внешние побудительные мотивы покупателя возникают при посещении выставок, когда он знакомится с новыми рекламными обращениями, разговаривает с торговым представителем, предлагающим более качественные товары или более низкие цены на продукцию.

Подтолкнуть покупателя к осознанию проблемы могут материалы, полученные по прямой почтовой рассылке, телемаркетинг и звонки с деловыми предложениями.

ОБОБЩЕННОЕ ОПИСАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И СОСТАВЛЕНИЕ СПЕЦИФИКАЦИИ ТОВАРА

После осознания своих потребностей покупатель переходит к определению общих характеристик и объема требуемой продукции. При покупке обычных товаров проблем, как правило, не возникает. Но когда предстоят закупки технически сложной продукции, для определения необходимых ее характеристик (показатели надежности,

Таблица 7.1. Алгоритм процесса закупки: основные фазы процесса закупки в применении к основным типам закупок

		Классы закупок		
		новая задача	повторная покупка с изменениями	повторная покупка без изменений
Фазы закупки	1. Осознание проблемы	Да	Возможно	Нет
	2. Обобщенное описание потребностей	Да	Возможно	Нет
	3. Составление спецификации товара	Да	Да	Да
	4. Поиск поставщиков	Да	Возможно	Нет
	5. Запрос предложений	Да	Возможно	Нет
	6. Выбор поставщиков	Да	Возможно	Нет
	7. Спецификация порядка выполнения заказа	Да	Возможно	Нет
	8. Оценка результатов	Да	Да	Да

прочности, цена и др.) покупатель должен привлечь инженеров, непосредственных пользователей и т. д. На этой фазе процесса поставщик продукции может помочь покупателю, подробно проинформировав последнего о том, как именно предлагаемые товары способны удовлетворить потребности потенциального заказчика.

Очень часто для этой цели в компании-покупателе формируется инженерная группа по проведению анализа стоимости продукта (АСП). Цель *анализа стоимости продукта* состоит в определении возможных путей снижения издержек его производства. Тщательно исследуются все компоненты и детали продукта и определяются необходимые изменения в его конструкции, в действующих стандартах или методы сокращения производственных затрат. Группа АСП начинает исследование с анализа дорогостоящих компонентов предлагаемых продуктов, так как чаще всего стоимость 20% комплектующих, из которых изготовлен товар, составляет 80% всех материальных затрат. Группа выявляет детали, срок годности которых превышает сроки «жизни» самого товара, а затем определяет его оптимальные характеристики. Четко изложенные на бумаге характеристики продукта помогут покупателю отказаться от дорогих или не отвечающих принятым стандартам компонентов.

Поставщики могут использовать знания об анализе стоимости продукта как повод для завоевания новых клиентов. Однако крайне важно помнить о необходимости недопущения чрезмерных издержек. Мексиканская компания *Cemex* имеет программу «*Cemex Way*», помогающую использовать высокие технологии для повышения общей эффективности взаимодействий с покупателями.³²

ПОИСК ПОСТАВЩИКОВ

После определения желаемых характеристик товара компания-покупатель начинает поиск наиболее подходящих поставщиков. Ее сотрудники могут обратиться к справочникам торговых фирм, использовать электронные базы данных, запросить рекомендации других компаний, просмотреть рекламные объявления и посетить торговые выставки. Компании, ведущие деятельность на корпоративных рынках, размещают информацию о своих товарах, услугах и ценах в сети Интернет. Развитие торговли через Ин-

тернет предполагает далекоидущие последствия, что в первую очередь касается поставщиков товаров и услуг. Оно может изменить привычный образ процесса совершения покупок на многие годы вперед. Компании, делающие закупки через Интернет, используют различные типы электронных рынков.

- **Веб-сайты с каталогами.** Компании могут заказать тысячи наименований товаров через электронные каталоги, распространяемые такими фирмами, как *Grainger's*.
- **Вертикальные рынки.** Компании, закупающие сырье, материалы и компоненты (пластмассы, сталь, химикаты) или услуги (логистические или медийные), могут обращаться к специализированным веб-сайтам (так называемым e-хабам). *Plastic.com* позволяет покупателям пластмасс выбирать лучшие цены из предложений тысяч поставщиков.
- **Аукционные веб-сайты.** *Ritchie Bros.Auctioneers* является крупнейшей в мире фирмой по проведению аукционных торгов товарами промышленного назначения. Она владеет по всему миру более чем 40 аукционными веб-сайтами. В 2013 г. она продала на 356 аукционах на \$3,8 млрд бывшего в употреблении и нового оборудования, в том числе станков, грузовиков и других типов техники для строительной, транспортной, сельскохозяйственной, горнодобывающей, лесной, нефтеперерабатывающей и судостроительной отраслей. Хотя большинство людей предпочитают подавать заявки на торги на *Ritchie Bros.auctions* лично, они могут также делать это онлайн в режиме реального времени на *gbauction.com* — многоязычном веб-сайте компании. В 2013 г. 50% участников торгов на *Ritchie Bros.auctions* подавали заявки через Интернет; в результате участники онлайн-аукционов приобрели оборудования на \$1,4 млрд.³³
- **Спот-рынки (биржи).** На электронных спот-рынках цены меняются каждую минуту. *ChemConnect.com* — это онлайн-биржа для покупателей и продавцов химической продукции с оборотом в миллиарды долларов.
- **Частные биржи.** *Hewlett-Packard*, *IBM* и *Walmart* имеют собственные биржи для

связи через веб-сайт со специально приглашаемыми группами поставщиков и партнеров.

- **Бартерные рынки.** Участники бартерных рынков предлагают в качестве оплаты свои собственные товары и услуги.
- **Покупательские альянсы.** Несколько компаний, покупающих одни и те же товары, могут объединиться для создания закупочного консорциума для получения дополнительных скидок с объема. *TopSource* — это альянс фирм, занимающихся оптовой и розничной торговлей продуктами питания.

Онлайновые закупки имеют ряд преимуществ: они позволяют снизить транзакционные издержки как для покупателя, так и для продавца, сокращают время между подачей заявки и доставкой товара, консолидируют системы закупок и создают более прочные связи между партнерами и покупателями. К их недостаткам относится то, что они могут ослабить лояльность поставщиков и покупателей и создать потенциальные проблемы безопасности.

Электронные закупки. Сегодня компании, скорее всего, продолжают поиск необходимых им товаров или услуг в Интернете на специализированных веб-сайтах — э-хабах. Все э-хабы можно разделить на два типа: *вертикальные*, специализирующиеся на тех или иных видах сырья (пластмассы, сталь, химикаты, бумага), и *функциональные* (логистика, медиазакупки, реклама, регулирование потребления энергии). Помимо этого, существуют еще три способа э-закупок:

- **Прямые связи с крупными поставщиками через экстранет.** Компания может подключить главных поставщиков к своей корпоративной сети. Например, можно организовать прямой канал поставок компьютерной техники с *Dell* или *Office Depot* и предписать работникам пользоваться именно им.
- **Закупочные альянсы.** Несколько крупных ритейлеров и производителей, такие как *Acosta*, *Ahold*, *Best Buy*, *Carrefour*, *Family Dollar Stores*, *Lowe's*, *Safeway*, *Sears*, *SUPERVALU*, *Target*, *Walgreens*, *Walmart* и *Wegmans Food Markets*, образовали альянс для обмена данными 1SYNC.

Крупные автопроизводители (*GM*, *Ford*, *DaimlerChrysler*) создали альянс *Covisint* по тем же причинам. Сейчас *Covisint* является ведущим провайдером услуг, помогающим интегрировать важнейшую деловую информацию и процессы, происходящие между партнерами, покупателями и поставщиками. В ближайшее время компания собирается начать предоставлять те же услуги в здравоохранении.

- **Корпоративные закупочные сайты.** *General Electric* создала *Trading Process Network (TPN)* — веб-сайт, на котором она размещает тысячи *запросов на предложения*, обсуждает условия поставок и размещает заказы.

Переход к электронным закупкам — это нечто гораздо большее, нежели просто приобретение и установка необходимого программного обеспечения. Данный процесс требует внесения изменений в стратегию и структуру закупок в организации. Однако использование системы электронных закупок предоставляет компании определенные выгоды: объединение и как следствие укрупнение закупок разных подразделений дает возможность получения оптовых скидок. Приобретение товаров у одних и тех же поставщиков снижает риск покупки некачественной продукции, а также устраняет необходимость участия в процессе большого количества сотрудников компании.

Привлечение потенциальных клиентов. Поставщику нужно обратить на себя внимание потенциальных клиентов. Для того чтобы найти хороших покупателей и убедить их совершить покупку, необходимо, чтобы маркетинговые и сбытовые организации использовали скоординированный многоканальный подход к исполнению роли консультанта, вызывающего доверие у потенциальных покупателей. Отделы маркетинга и сбыта должны совместно работать над выявлением того, что делает потенциального покупателя готовым к совершению покупки, и согласованно направлять ему необходимые сообщения по телефону, онлайн, в ходе личных коммерческих визитов, по почте и т. п.

Отдел маркетинга должен добиваться правильного баланса между количеством и качеством потенциальных клиентов. Наличие слишком большого числа потенциальных клиентов, даже очень привлекательных, может создавать массу проблем и затруднять реализацию вы-

годных возможностей; наличие слишком малого числа потенциальных клиентов или наличие клиентов с низкой привлекательностью разочаровывает и деморализует персонал поставщика.³⁴ Чтобы активно привлекать потенциальных покупателей, поставщик должен знать о них как можно больше. Необходимую для этого информацию можно получить у таких фирм, как *Dun & Bradstreet* и *InfoUSA*, или на веб-сайтах *JigSaw* и *LinkedIn*.³⁵

Поставщики, производственные мощности которых не соответствуют требованиям покупателя, и те из них, кто имеет негативный деловой имидж, будут отвергнуты. Если поставщик устраивает компанию-покупателя, руководство последней может принять решение о командировке на предприятие производителя своих представителей для проверки технологии производственного процесса и ознакомления с персоналом. После оценки всех кандидатов производителей компания-покупатель составляет узкий список подходящих поставщиков. Многие профессиональные закупщики уже заставили поставщиков изменить свой маркетинг и тем самым повысить вероятность «преодоления планки».

ЗАПРОС ПРЕДЛОЖЕНИЙ

На этом этапе процесса покупатель запрашивает предложения производителей. Если компании предстоит дорогая и сложная покупка, ей понадобятся детальные предложения в письменной форме от каждого отобранного поставщика. После анализа всех предложений покупатель вычеркнет из своего списка некоторые кандидатуры и предложит оставшимся провести официальную презентацию продукции.

Следовательно, производители товаров промышленного назначения должны владеть искусством составления и устной презентации предложений. Предложение в письменном виде должно являться маркетинговым, а не просто техническим документом. Устная презентация призвана вызывать у потенциальных покупателей чувство доверия к товару, подчеркивать тот факт, что производственные возможности поставщика выгодно отличают его потенциал от конкурентов. Предложение и продажа часто требуют командных усилий. Фирма *Cutler-Hammer* из города Питтсбург формирует группы продавцов для конкретных регионов, отраслей или сегментов покупателей.

ВЫБОР ПОСТАВЩИКА

Перед тем как выбрать компанию-поставщика, закупочный центр определяет его желаемые характеристики и степень их относительной важности. Затем проводится оценка каждого кандидата и выбирается тот, кому удалось набрать наибольшее количество баллов. Как правило, для этого используется модель оценки, приведенная в табл. 7.2.

Маркетологам необходимо знать, как именно заказчики проводят такую оценку.³⁶ В результате исследований установлены восемь основных методов оценки потребительской ценности товара. Как правило, компании-покупатели используют простые методы оценки, несмотря на то что сложные методики позволяют получить более четкую картину воспринимаемой ценности. (См. «Памятка маркетолога: разработка убедительных предложений ценности для покупателей».)

Таблица 7.2. Примерная оценка характеристик компании-поставщика

Характеристика	Весовой коэффициент оценки				
	значимость характеристики	плохо (1)	удовлетворительно (2)	хорошо (3)	отлично (4)
Цена	0,30				x
Репутация поставщика	0,20			x	
Надежность товара	0,30				x
Уровень сервиса	0,10		x		
Гибкость поставщика	0,10			x	
Общая оценка: 0,3(4) + + 0,2(3) + 0,3(4) + 0,1(2) + + 0,1(3) = 3,5					



ПАМЯТКА маркетолога

Разработка убедительных предложений ценности для покупателей

Для того чтобы устанавливать премиальные цены на высококонкурентном рынке B2B, фирмы должны разрабатывать убедительные предложения ценности для покупателей. Первый шаг заключается в исследовании покупателей. Вот какими методами его можно выполнить:

1. *Внутренняя инженерная оценка.* В ходе лабораторных тестов инженеры компании оценивают эксплуатационные характеристики продукта. Слабой стороной метода является то, что он не учитывает разную экономическую ценность товара в различных условиях его использования.
2. *Оценка потребительской стоимости товара.* С покупателями проводится интервью о составляющих стоимости предлагаемого товара-новинки по сравнению с существующими изделиями. Задача компании-производителя в данном случае — определение того, как высоко покупатель ценит каждый элемент товара.
3. *Оценка ценности фокус-группой.* Фокус-группа из числа клиентов компании оценивает ценность каждого рыночного предложения.
4. *Прямое наблюдение.* Покупателей просят определить прямую денежную ценность одного или нескольких изменений в рыночном предложении.
5. *Совместный анализ.* Покупателей просят составить рейтинг характеристик нескольких рыночных предложений или концепций. С помощью статистического анализа определяется имплицитная ценность каждого атрибута рыночного предложения.
6. *Бенчмаркинг.* Покупателям демонстрируют «стандартное» предложение, а затем предлагают сравнить его с новым рыночным предложением и определить, насколько больше они готовы заплатить за него. В некоторых случаях целесообразно выяснить, какую сумму денег готовы отдать покупатели при снижении качества некоторых атрибутов «контрольного» предложения.
7. *Композиционный подход.* Покупателям предлагается определить денежную стоимость для каждого из трех уровней определенно-го атрибута. Аналогично оцениваются и другие характеристики

рыночного предложения. Полученные стоимостные оценки суммируются, и на их основе формируется конкретное предложение.

8. *Рейтинг важности.* Покупателей просят определить важность различных характеристик товара (услуги), а также составить рейтинг компаний-поставщиков на основе соответствия выделенным атрибутам предлагаемой ими продукции.

После проведения такого исследования вы можете уточнить предложение ценности для покупателя, следуя нескольким важным правилам. Во-первых, четко сформулируйте свое заявление о ценности, наглядно показав отличие ваших предложений от предложений конкурентов по тем параметрам, которые имеют наибольшее значение для покупателей. *Rockwell Automation* установила, что заботящиеся об экономии издержек покупатели будут покупать ее насосы, а не насосы конкурентов, поскольку эти покупатели будут ориентироваться на принятые в качестве отраслевых стандартов показатели функциональности и эффективности: расход электроэнергии, среднее количество часов работы в году и т. д. Кроме того, нужно сделать очевидными финансовые выгоды выбора вашего предложения.

Во-вторых, документально зафиксируйте доставляемую вашими предложениями ценность, подготовив письменные отчеты об экономии издержек или об иных дополнительных выгодах, которые получили существующие покупатели благодаря использованию ваших предложений. Производитель химикатов *Akzo Nobel* провел двухнедельное исследование на предприятии своего покупателя, чтобы зафиксировать выгоды от поставляемого им особо чистого химического вещества.

В-третьих, убедитесь, что метод создания предложения ценности для покупателей правильно применяется в компании и что за улучшение этого предложения работники получают вознаграждение. *Quaker Chemicals* реализует программы для своих менеджеров, предусматривающие проведение конкурсов на составление лучших предложений.

Источники: James C. Anderson, Nirmalya Kumar, and James A. Narus, *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*, (Boston: Harvard Business School Press, 2007); James C. Anderson, James A. Narus and Wouter van Rossum, «Customer Value Propositions in Business Markets», *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 2–10.

Выбор поставщика и относительная значимость его характеристик зависят от типа закупочной ситуации. Соблюдение сроков поставок, цена на продукцию и репутация поставщика приобретают особую важность при заказах рутинных товаров. При закупках товаров, предназначенных для решения функциональных проблем (к примеру, копировальных аппаратов),

на первый план выходят надежность техники, уровень сервиса и гибкость поставщика.

Как справляться с требованиями снижения цены. Прежде чем сделать окончательный выбор, закупочный центр может провести переговоры с кандидатами для завершающего согласования цен и условий поставок. Несмотря на заметные тенденции к овладению стратеги-

ческими источниками ресурсов, стремлению к партнерству и работе в командах, большая часть времени тратится на переговоры о ценах. Число покупателей, ориентированных на цену, может быть разным в разных странах в зависимости от предпочтений покупателей к разным формам сервиса и характеристик организации покупателя.³⁷

Производители могут ответить на предложение о снижении цены на продукцию несколькими способами: представить аргументы, свидетельствующие, что с учетом сроков эксплуатации их товаров цены на них фактически будут ниже цен конкурентов; обратить внимание покупателя на качество услуг, особенно тех, которые выгодно отличают их от соперников.³⁸ Исследования показывают, что сервисная поддержка и личные взаимодействия, а также ноу-хау поставщика и его способность сократить время выхода покупателя на рынок могут иметь решающее значение для достижения статуса привилегированного поставщика.³⁹

Повышение производительности помогает ослабить требования снижения цены. В *Burlington Northern Santa Fe Railway* 30% размера премий ее работников зависит от числа перевозимых вагонов в расчете на одну милю пути.⁴⁰ Некоторые фирмы используют собственные технологии для разработки новых решений для покупателей. С помощью интернет-технологии и онлайн-инструментов *Vistaprint* может предлагать профессиональные полиграфические услуги тем малым предприятиям, которые прежде не могли их себе позволить.⁴¹

Некоторые компании предпочитают привлекать покупателей, ориентированных на цену, путем установления более низкой цены на свою продукцию и предложения более строгих условий: 1) фиксирование объема приобретаемого товара; 2) невозможность возврата денежных средств; 3) невозможность внесения изменений в заказ или конструкцию изделия; 4) отсутствие сопутствующих услуг.⁴²

- *Cardinal Health* установила схему денежных бонусов и систему начисления призовых баллов, количество которых зависит от объема приобретаемого корпоративным клиентом товара. Баллы могут быть обменены на дополнительные товары или бесплатные консультации.

- *GE* устанавливает в производимые ею двигатели для самолетов и железнодорожных составов диагностические датчики и назначает цены на свою продукцию в зависимости от выраженного в часах времени работы оборудования.
- *IBM* теперь скорее является компанией по оказанию услуг, дополнительно выпускающей материальные товары, а не производителем, оказывающим дополнительные услуги. Например, вместо простой продажи компьютеров *IBM* может поставлять вычислительные мощности по запросу (как «видео по запросу»).

Продажа решения может ослабить требование снижения цены. Она осуществляется в разных формах, примеры которых приведены ниже:⁴³

- Решения, направленные на повышение доходов покупателя. *Hendrix UTD* использовал своих консультантов по продажам, чтобы помогать фермерам добиваться суточного привеса бычков на 5–10% большего, чем у конкурентов.
- Решения, направленные на снижение рисков покупателя. *ICI Explosive* разработала более безопасный способ доставки взрывчатых веществ в места добычи полезных ископаемых.
- Решения, направленные на снижение издержек покупателей. Работники *W. W. Grainger* проводят много времени на предприятиях своих покупателей, помогая снижать затраты на управление движением материалов.

Все больше фирм ищут решения, которые настолько повышают выгоды и снижают издержки, что позволяют не заботиться о снижении цены. Рассмотрим следующий пример.⁴⁴

Lincoln Electric

Lincoln Electric имеет давнюю традицию сотрудничества с покупателями в рамках своей «Программы гарантированного снижения издержек». Когда покупатель начинает настаивать на том, чтобы дистрибьютор снизил цену до уровня цен конкурентов, компания и дистрибьютор официально обещают ему, что в течение следующего года они добьются на предприятии покупателя сокращения издержек, которое превысит разницу между ценами покупки у *Lincoln* и у ее конкурентов. *Holland Brinkley Company*, крупный производитель комплектующих для тракторных прицепов, в течение

многих лет покупает у *Lincoln* сварочные электроды. Когда *Brinkley* начала поиски поставщиков более дешевых электродов, *Lincoln Electric* разработала пакетное предложение, направленное на сокращение издержек и совместную работу по поиску резервов. Это предложение обещало экономию в \$10 тыс., но в конечном итоге обеспечило экономию в сотни тысяч долларов, способствовало росту бизнеса и дальнейшему укреплению партнерских отношений между покупателем и поставщиком.

Разделение рисков и выгод может компенсировать снижение цен, которого требуют покупатели. Предположим, что *Medline*, занимающаяся поставками для больниц, подписывает соглашение с *Highland Park Hospital*, обещая экономию средств в \$350 тыс. за 18 месяцев в обмен на десятикратное увеличение объемов поставок. Если *Medline* не выполнит своего обещания, она компенсирует недополученную экономию средств. Если же *Medline* намного перевыполнит свое обещание, то она получит часть достигнутой экономии. Чтобы сделать такое соглашение работоспособным, поставщик должен помогать покупателю составлять «историческую» базу данных, договариваться о совместном измерении выгод и издержек и создавать механизм разрешения возможных споров.

Число поставщиков. В функции закупочного центра входит и рассмотрение вопроса об оптимальном количестве компаний-продавцов. Число поставщиков таких компаний, как *Ford*, *Motorola* и *Honeywell*, уменьшилось на 20–80%. Более того, компании стремятся к тому, чтобы каждый выбранный ими поставщик нес ответственность за определенный компонент производственной системы покупателя, требуют от производителей непрерывного контроля качества продукции, постоянного совершенствования производственного процесса, а также ежегодного снижения цен на определенный оговоренный процент. Современные компании тесно сотрудничают с поставщиками во время разработки своих новых продуктов и высоко ценят предложения партнеров.

Более того, начинает набирать силу тенденция радикального сокращения числа поставщиков (до одного). Одной из причин, по которой компании не хотят отказываться от нескольких источников поставок в пользу единственного, является угроза забастовок, другой — опасения, что комфортные условия приведут к снижению их конкурентоспособности.

СПЕЦИФИКАЦИЯ ПОРЯДКА ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАКАЗА

После окончательного отбора поставщиков компания-покупатель приступает к составлению заказа на поставку, в котором указываются технические характеристики продукции, требуемое ее количество, ожидаемое время поставки, условия возврата, гарантии и т. д. Многие корпоративные клиенты предпочитают брать тяжелое промышленное оборудование в лизинг. Лизингополучатель имеет ряд преимуществ: он сохраняет капитал, получает в распоряжение самые современные товары, улучшенное обслуживание, а также некоторое преимущество при уплате налогов. Выгода лизингодателя же заключается в более высоком чистом доходе и возможности продавать товар тем покупателям, которые не могут позволить себе оплатить всю покупку сразу.

В отношении товаров, необходимых для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации оборудования, покупатели постепенно отходят от практики периодических заказов в пользу заключения комплексных контрактов. Оформление нового заказа на продукт, запасы которого на складах иссякли, обходится недешево и занимает время. Покупатель также стремится к снижению доли мелких заказов, большое число которых приводит к возрастанию складских издержек. Комплексный контракт оформляет долгосрочное сотрудничество сторон, при котором компания-производитель обязуется осуществлять повторные поставки покупателю по мере необходимости в течение всего срока, оговоренного в контракте. Поскольку запасы продукции хранятся на складах поставщика, такая практика получила название «план поставок, не предусматривающий складирования». При возникновении необходимости в новой партии товара покупатель ставит в известность производителя, который исполняет свои обязательства. Связи между покупателем и поставщиком укрепляются, что подрывает позиции конкурентов последнего. Сотрудничество длится до тех пор, пока покупатель удовлетворен ценами, качеством продукции и сервисом.

Компании, опасаящиеся дефицита ключевого сырья, предпочитают закупать и скла-

дировать необходимые им товары большими партиями. Для обеспечения гарантированного поступления материалов они подписывают с поставщиками долгосрочные контракты. *DuPont*, *Ford* и некоторые другие крупные компании считают долгосрочное планирование поставок основной обязанностью менеджеров по закупкам. Компания *General Motors*, к примеру, предпочитает заключать контракты с небольшим числом поставщиков, располагающихся в непосредственной близости от ее заводов и производящих высококачественные детали для автомобилей. Кроме того, для облегчения транзакций и снижения связанных с ними издержек компании-поставщики используют Интернет и подключают к корпоративной сети своих основных клиентов. Покупатели вводят данные заказа в компьютер, и они автоматически передаются поставщику.

Некоторые организации идут еще дальше, возлагая обязанность по выполнению заказов непосредственно на самих поставщиков, для чего используется система *управления запасами фирмы, осуществляемого ее поставщиками (VMI)*. Поставщики в таких случаях обладают всей необходимой информацией, касающейся товарных запасов их клиентов, и при необходимости пополняют их: образуется система непрерывного пополнения запасов. *Plexco International AG* поставляет системы освещения крупнейшим мировым автопроизводителям. Ее программа сотрудничества с 40 поставщиками, предусматривающая непрерывное пополнение запасов, обеспечивает значительную экономию времени и издержек и позволяет компании использовать бывшие складские помещения под производственные цеха.⁴⁵

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Компания-покупатель периодически оценивает работу поставщика. Принято выделять три метода оценки результатов сотрудничества. Компания-покупатель может обратиться к конечным пользователям своих товаров с просьбой высказать суждение о качестве материалов и комплектующих продукта и, используя различные веса полученных оценок, определить качество работы поставщика по нескольким критериям. Еще один метод оценки — расчет общей суммы потерь, связанных с неудовлетворительной

работой поставщика. Полученные результаты определяют решение о продолжении сотрудничества, внесении корректив в контракт или отказе от поставок.

Для поощрения квалифицированной работы менеджеров по закупкам многие компании организовали так называемые системы стимулов. Их суть идентична системам начисления бонусов торговому персоналу. Подобные вознаграждения побуждают менеджеров по закупкам стремиться к заключению более выгодных для компании контрактов.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО РЫНКА

Производители, работающие на рынке B2B, используют любые имеющиеся в их распоряжении инструменты маркетинга для привлечения и удержания своих покупателей. Это включает и предложения дополнительных услуг, повышающие ценность их продуктов, и использование программ, которые побуждают и поощряют клиентов давать положительные отклики и рекомендации фирме, и различные онлайн-овые и офлайн-овые способы коммуникации и брендинга.

КОММУНИКАЦИИ И БРЕНДИНГ

Маркетологи все больше осознают важность своих брендов. Швейцарская *ABB* является мировым лидером в области электротехники, энергетического машиностроения и IT. В ее штате 145 тыс. работников, которые трудятся в 100 странах. Компания ежегодно затрачивает на НИОКР \$1 млрд для поддержания давней традиции реализации крупных инновационных проектов. Масштабная программа ребрендинга, разработанная в 2011 г., предполагала оценку пяти альтернативных платформ позиционирования, предусматривавших в том числе необходимость для *ABB* символизировать «Энергию и эффективность во имя лучшего мира». Для придания бренду нового имиджа использовались журналы, постеры, брошюры и цифровые коммуникации.⁴⁶ *NetApp* дает еще один хороший пример возросшей важности брендинга в маркетинге на рынках B2B.⁴⁷

NetApp

NetApp, входящая в список «Fortune 1000», предоставляла решения по управлению и хранению данных средним и крупным фирмам. Несмотря на успех компании на рынке, к 2007 г. ее брендинговые усилия выглядели бессистемными. Одновременно использовались несколько вариантов названия, и лишь в 2008 г. было утверждено новое официальное название *NetApp*. Консультант по брендингу фирма *Landor* предложила новую идентичность, архитектуру, номенклатуру, тон голоса и девиз «Идти дальше и быстрее» для торговой марки и ее нового названия. Распространяемые сообщения акцентировали внимание на превосходной технологии *NetApp*, инновационности и ориентированной на покупателя культуре. Однако некоторые маркетинговые усилия по поддержке бренда по-прежнему оставляли желать лучшего. Веб-сайты компании получили уничижительное название «франкенсайтов», потому что они создавались и модифицировались на протяжении 12 лет большим числом разработчиков. Специалисты *NetApp* сделали веб-сайты более понятными и лучше представляющими компанию и облегчили процессы внесения изменений и уточнений. Новый веб-сайт обеспечил четырехкратное увеличение онлайн-заказов от покупателей. Активно инвестируя в маркетинговые коммуникации, несмотря на начавшуюся рецессию, *NetApp* стала распространять печатную и онлайн-рекламу и активно заявлять о себе в социальных медиа — на онлайн-форумах, в блогах, на Facebook, в Twitter и на YouTube.

Для успешного маркетинга на рынках B2B корпоративный бренд часто имеет решающее значение, потому что он ассоциируется со многими, если не со всеми, товарами компании. В прошлом *Emerson Electric*, глобальный поставщик силового оборудования, компрессоров, электроинструментов и инженерно-технических решений, был конгломератом из 60 автономных — а иногда и не имеющих собственного названия — компаний. Новый директор по маркетингу привел все торговые марки в соответствие с новой глобальной архитектурой и идентичностью бренда, что позволило *Emerson* добиться более широкого присутствия на местных рынках благодаря использованию имени своей глобальной торговой марки. Он также успешно решил задачу укрепления корпоративного бренда онлайн. Глобальная консолидация позволила сократить число веб-сайтов компании наполовину; веб-сайты и маркетинговые кампании были переведены на местные языки; были созданы новые платформы в социальных медиа. В результате стали расти объемы продаж и курсовая цена акции компании.⁴⁸ *SAS* является еще

одной фирмой, хорошо понимающей важность роли своего корпоративного бренда.⁴⁹

SAS

SAS, имеющая годовой объем продаж в \$2,3 млрд и «фан-клуб» из многочисленных покупателей айти-продуктов, занимала в 1999 г. завидное положение на рынке аналитических компьютерных программ для бизнеса. Однако ее имидж, по словам одного экономического обозревателя, был «довольно причудливым». Чтобы не ограничиваться охватом покупателей только из числа айти-менеджеров с докторскими степенями по математике или статистическому анализу, компания решила установить контакты с высшими руководителями крупнейших компаний — людьми, которые либо не имели понятия о том, что представляют собой программные продукты *SAS* и что с ними делать, либо не считали анализ бизнеса своих компаний вопросом, имеющим стратегическое значение. Впервые обратившись к услугам независимого рекламного агентства, *SAS* получила новый логотип, новый слоган «Власть знания», серию рекламных роликов на ТВ и рекламные объявления в таких деловых изданиях, как «Businessweek», «Forbs» и «Wall Street Journal». Один из рекламных роликов наглядно демонстрировал ребрендинговые усилия *SAS*:

Задача не в том, чтобы собирать новый урожай информации от e-бизнеса. Задача в том, чтобы придавать ей смысл. С помощью компьютерных программ SAS вы сможете с толком использовать собираемую информацию. SAS. Сила знания.

Последующие исследования показали, что бренд *SAS* стал символизировать помощь в принятии деловых решений и дружелюбное отношение к пользователям программ. После обретения нового бренда эта одна из самых прибыльных и самых крупных частных компаний по разработке ПО более чем вдвое увеличила свои доходы. Внутри компании также произошли благоприятные перемены. Неслучайно журнал «Forbs» в течение 15 лет называл *SAS* в числе компаний США, в которых приятнее всего работать.

Ведущие фирмы умело используют новую технологию для улучшения способов ведения бизнеса со своими покупателями на рынке B2B. Далее приводятся несколько примеров того, как они переделывают свои веб-сайты, улучшают результаты поисков, умело используют e-mail, участвуют в дискуссиях в социальных медиа, организуют веб-семинары и создают подкасты для повышения эффективности своего бизнеса.

- *Chapman Kelly* предоставляет аудиторские и другие способствующие снижению издержек услуги, чтобы помогать фирмам сокращать свои затраты на медицину и страхование. Первоначально компания пыталась приобретать новых клиентов посредством традиционных «холодных» звонков и дру-

гих подобных методов продаж. После изменения дизайна веб-сайта и оптимизации работы поисковика веб-сайта таким образом, чтобы название компании оказывалось ближе к верхним строкам списка результатов онлайн-поиска, доходы компании выросли вдвое.⁵⁰

- *Emerson Process Management* разрабатывает автоматические заводы для химических и нефтеперегонных заводов. Блог компании, посвященный вопросам автоматизации заводов, посетили тысячи читателей, любящих узнавать последние новости и обмениваться своими мнениями. Ежемесячно этот блог привлекает от 35 тыс. до 40 тыс. регулярных посетителей и обеспечивает еженедельное получение пяти–семи новых покупателей. С учетом того, что стоимость продаваемых компанией систем достигает нескольких миллионов долларов, отдача от инвестиций в блог оказывается необычайно высокой.⁵¹
- Станкостроительная фирма Makino устанавливает отношения с конечными покупателями, регулярно проводя отраслевые веб-семинары, обычно по три в течение месяца. Фирма подготавливает онлайн-контент, например, о том, как эффективнее использовать станки или оптимизировать процесс металлообработки, представляющий интерес для инженеров из других машиностроительных фирм и из других отраслей. База данных, в которую заносится информация об участниках веб-семинаров, позволяет Makino снижать затраты на маркетинг и повышать эффективность и результативность своих маркетинговых усилий.⁵²
- Канадская компания *Kinaxis*, предоставляющая услуги по управлению системами снабжения, применяет полностью интегрированный подход к своим коммуникациям, включающим в себя блоги, официальные документы и видеоканал, который использует специальные ключевые слова для направления трафика на ее веб-сайт и привлечения подходящих ей покупателей. Так как исследования показывают, что 93% всех закупок на рынках B2B начинаются с поиска поставщика, *Kinaxis* уделяет много внимания оптимизации поисковой машины,

максимально возможно приспособлявая содержание своих онлайн-ресурсов к особенностям Google и «дружелюбным» для этого поисковика.⁵³

Некоторые компании рынка B2B перенимают практики маркетинга, используемые на потребительских рынках, для укрепления своего бренда. *Xerox* осуществил полностью интегрированную коммуникационную кампанию для подкрепления того факта, что 50% его доходов обеспечивают B2B-услуги, а не продажа копировальной техники. Вот пример одного рекламного ролика *Mariott*:⁵⁴

Два служащих отеля Mariott сидят в офисе. «Ты закончил обработку инвойсов прошлого месяца?» — спрашивает один другого. «Нет, но я забрал твои вещи из химчистки и почистил твою обувь», — отвечает второй. «А я заказал тебе место в суши-баре за углом», — сообщает первый. Голос за кадром: «Mariott знает, что ему следует доверить компании Xerox автоматическую обработку глобальных инвойсов, чтобы сосредоточиться на обслуживании своих клиентов».

Иногда более личный контакт способен кардинально изменить ситуацию. Компании, закупающие товары и услуги на миллионы долларов, хотя и имеют всю информацию, которую они могут получить, особенно из вызывающего доверие, надежного источника. Во вставке «Памятка маркетолога: распространение информации с помощью программ клиентских рекомендаций» описывается роль этого становящегося все более важным инструмента маркетинга.

СИСТЕМНЫЕ ЗАКУПКИ И ПОСТАВКИ

Многие менеджеры по закупкам предпочитают приобретать законченные системные решения. Начало этой практики, получившей название *системных закупок*, было положено государственными закупками вооружений и коммуникационных систем. Как правило, правительство предпочитает заключать контракты с *генеральными подрядчиками*, которые несут ответственность за координацию работ различных производителей и последующую сдачу системы «под ключ». Таким образом, генеральный подрядчик полностью решает проблему заказчика.

Производители, осознавая, что все большее число покупателей стремятся делать закупки

именно таким образом, начинают использовать практику системных поставок в качестве своего маркетингового инструмента. *Cisco Systems* начала отвоевывать рыночную долю у своего конкурента *Avaya*, предлагая покупателям комплексное предоставление коммуникационных технологий «из одних рук». ⁵⁵ Такие гиганты, как *Hewlett-Packard*, *IBM*, *Oracle*, *Dell* и *EMC*, переходят от предложений специализированных решений к созданию универсальных законченных систем, обеспечивающих клиенту все основные технологии, по мере того как бизнес переходит в облако. ⁵⁶

Один из вариантов системных поставок — заключение *системных контрактов*, когда поставщик берет на себя обязательство обеспечить покупателя всеми материалами, необходимыми для обслуживания, ремонта и эксплуатации предлагаемого оборудования. В течение периода исполнения контракта поставщик несет всю ответственность за материально-техническое снабжение заказчика. Например, компания *Shell Oil* контролирует запасы нефти многих своих покупателей и знает, когда необходимы новые поставки. Покупатель экономит время и средства, так как продавец поставляет все заказанные материалы по оговоренной в контракте цене. Продавец же имеет гарантированный спрос на продукцию и сокращение документооборота.

Метод системных поставок — основная маркетинговая стратегия, используемая при разработке таких масштабных промышленных проектов, как строительство дамб, металлургических заводов, ирригационных систем, трубопроводов, очистных сооружений и даже возведение новых городов. Для получения контракта компаниям-поставщикам необходимо уделять особое внимание конкурентоспособности цен на продукцию, качеству и надежности услуг. Однако нельзя сказать, что поставщики просто всецело зависят от требований покупателей. В идеале они могут действовать достаточно активно в начале процесса взаимодействия с поставщиком, оказывая влияние на составление спецификаций заказа. Или же они могут не ограничиваться участием в выработке требований (технического задания), а выдвинуть свои предложения, которые направлены на создание дополнительной ценности для себя — различными способами, как показывает следующий пример.



ПАМЯТКА маркетолога

Распространение информации с помощью программ клиентских рекомендаций

В условиях современной экономики менеджеры по закупкам компаний при принятии конкретных решений все больше полагаются на мнение других покупателей. Один из способов более полной реализации потенциала новых клиентов заключается в создании программы клиентских рекомендаций, в рамках которой существующие удовлетворенные покупатели действуют сообща с отделами маркетинга и сбыта поставщика, соглашаясь давать свои отзывы о приобретенных товарах и услугах. Многие высокотехнологичные компании, включая *HP*, *Lucent* и *Unisys*, активно используют такие программы.

Фирмы, собирающиеся делать закупки, могут взаимодействовать с компанией и ее клиентами разными способами: через социальные медиа; участвуя в конференциях и торгово-промышленных ярмарках; используя собственные личные и профессиональные связи. Компаниям необходимо осознавать важность контактов между своими клиентами и знать, как они могут помочь потенциальному покупателю. Вот несколько советов эксперта:

1. Разрабатывайте официальную, тщательно проработанную программу клиентских рекомендаций для формирования армии своих активных сторонников.
2. Используйте клиентские отзывы как важную составляющую вашей стратегии роста.
3. Придайте вашей программе официальный статус и поставьте во главе ее опытного руководителя.
4. Не стремитесь к «стопроцентному получению рекомендаций» — уделяйте основное внимание небольшим группам самых преданных и влиятельных сторонников компании.
5. Кардинально обновляйте ваше предложение ценности покупателям; находите клиентов, которые хотят быть вашими «адвокатами» из-за искренней преданности вам, а не под влиянием каких-то финансовых стимулов.

Как показали исследования, еще одна потенциальная выгода от программ клиентских рекомендаций состоит в том, что они способны еще более укрепить лояльность даже покупателей-«адвокатов».

Источники: V. Kumar, J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone, «Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value», *Journal of Marketing* 77 (January 2013), pp. 68–86; David Godes, «The Strategic Impact of References in Business Markets», *Marketing Science* 31 (March–April 2012), pp. 257–76; Bill Lee, «Customer Reference Programs at the Tipping Point», *HBR Blog Network*, June 7, 2012.

Продажи правительству Индонезии

Правительство Индонезии объявило тендер на строительство цементной фабрики близ Джакарты. Одна из американских компаний представила на конкурс предложение, которое включало выбор площадки, проектирование фабрики, наем строительных бригад, поставку материалов, оборудования и сдачу построенной фабрики индонезийскому правительству «под ключ». Ее конкурент, японская фирма, включила в предложение все вышеназванные пункты, добавив наем и обучение персонала фабрики, экспорт цемента через японские торговые компании, использование цемента для строительства дорог и нового офиса в Джакарте. Несмотря на то что предложение японцев было дороже, оно выглядело более привлекательным для заказчика. Очевидно, что для японской компании тендер заключался не просто в строительстве цементной фабрики (узкий взгляд на комплектную поставку), но во внесении вклада в развитие индонезийской экономики. Компания применила расширенный подход к потребностям заказчика (образец настоящих системных поставок).

РОЛЬ УСЛУГ

Услуги приобретают все большее стратегическое и финансовое значение для многих фирм рынка B2B, предлагающих на нем главным образом товары. Добавление высококачественных услуг к предложениям товаров помогает им формировать более высокую ценность и устанавливать более тесные отношения с клиентами.

Классическим примером служит *Rolls-Royce*, инвестировавший в разработку мощных реактивных двигателей для новых самолетов компаний *Boeing* и *Airbus*. Важным источником прибылей для *Rolls-Royce* помимо продажи двигателей и запчастей к ним являются дополнительные контракты на ремонт и техническое обслуживание двигателей. Авиакомпании соглашались платить *Rolls-Royce* премиальную надбавку за каждый час работы двигателя в полете, а *Rolls* берет на себя риски и издержки, связанные с ремонтом двигателей и простоями самолетов.⁵⁷

Высокотехнологичные фирмы также объединяют свои услуги в единый пакет для повышения удовлетворения покупателей и собственной прибыли. Подобно многим разработчикам ПО *Adobe Systems* осуществляет переход к цифровому маркетингу с помощью продаж месячных «абонементов» на пользование своими облачными сервисами.

Доходы компании стали расти, потому что теперь она имеет возможность продавать таким своим клиентам услуги по их поддержке, услуги веб-хостинга и управления интернет-серверами.⁵⁸

Все фирмы ищут способы формирования пакетных предложений, объединяя добавляющие стоимость услуги со своими товарами. Итальянская фирма *Mondo* производит новейшее синтетическое покрытие для беговых дорожек стадионов. Несмотря на конкуренцию, она продолжает завоевывать все новых клиентов, таких как организаторы лондонской Олимпиады, потому что предлагает им услуги по укладке покрытия и уходу за ним.⁵⁹

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ НА РЫНКЕ B2B

Поставщики и покупатели рынка B2B используют разные подходы к управлению своими взаимоотношениями.⁶⁰ Лояльность частично обеспечивается за счет управления системой снабжения, вовлечения поставщика на ранних стадиях и создания закупочных альянсов.⁶¹

Фирмы, работающие на рынке B2B, отказываются от использования метода «распыления усилий и упрощения» для привлечения и удержания покупателей в пользу сосредоточения усилий на своих целевых группах и разработки методов маркетинга «лицом к лицу».⁶²

Почти 80% компаний из списка *Fortune 500* используют ПО фирмы *SAP*, но этот гигант начал терять свою рыночную долю и доходы, когда, как заметил один из его основателей, «мы стали утрачивать доверие наших покупателей, а наши работники перестали верить нашему менеджменту». Внедрение инноваций, связанных с предоставлением новых облачных сервисов, стало одним из важных аспектов новой стратегии компании; другим стало сосредоточение усилий на улучшении взаимоотношений с клиентами. Вызвавшее споры решение о повышении цен, принятое в период кризиса, было пересмотрено, и новое руководство компании пообещало внимательно прислушиваться к заботам своих клиентов.⁶³

ПРЕИМУЩЕСТВА ВЕРТИКАЛЬНОЙ КООРДИНАЦИИ

О том, что степень вертикальной координации между участниками процесса купли-продажи должна быть больше, дабы процесс этот из простых транзакций перерастал в нечто для обеих сторон более ценное,⁶⁴ написано немало. Одной из предпосылок к нормальным длительным отношениям считается обоюдное доверие. О ключевых аспектах такого доверия читайте во вставке «Маркетинг изнутри: что лежит в основе корпоративного доверия?» Знание того, что имеет значение для отношений партнеров, также является важным фактором укрепления связей между фирмами.⁶⁵

На развитие отношений между деловыми партнерами влияют различные силы. В частности, отношения между покупателями и поставщиками варьируют в зависимости от четырех факторов: наличия альтернатив, важности источника поставок, сложности поставки и динамизма поставщика. Исходя из этих факторов, мы можем классифицировать отношения между покупателями и поставщиками следующим образом:⁶⁶

1. **Базовая купля-продажа:** относительно простые, рутинные обмены с умеренно высоким объемом сотрудничества и информации.
2. **Голые сделки:** то же, что и базовая купля-продажа, но продавец лучше адаптируется, а объемы сотрудничества и информационного обмена меньше.
3. **Контрактные транзакции:** характеризуются низким уровнем доверия, сотрудничества и взаимодействия; порядок обмена определяется формальным контрактом.
4. **Обычные поставки:** традиционная ситуация снабжения, когда доминирующее влияние оказывает конкуренция, а не кооперация.
5. **Кооперативные системы:** в операционном смысле сопровождаются тесным сотрудничеством, однако ни одна из сторон не демонстрирует структурной заинтересованности в виде юридических обязательств или адаптации к нуждам другой.
6. **Коллаборация:** доверие и заинтересованность высоки, что ведет к образованию истинного партнерства.
7. **Взаимная адаптация:** и покупатель, и продавец во многом подстраиваются друг под друга,

но доверие или сотрудничество при этом не обязательно высокие.

8. **Покупатель — король:** продавец и покупатель связаны тесным сотрудничеством, однако продавец адаптируется к потребностям покупателя, не рассчитывая на особые изменения со стороны последнего.

Однако со временем роли в отношениях могут меняться под влиянием новых обстоятельств.⁶⁷ Потребности некоторых фирм могут быть удовлетворены и относительно простым сотрудничеством с поставщиками. Тесных отношений такие фирмы не требуют, да они им и не нужны. И наоборот, некоторые поставщики не считают необходимым тратить силы на развитие отношений с заказчиками, потенциал роста которых заведомо ограничен. В одном из исследований было установлено, что наиболее тесные отношения между покупателями и поставщиками возникают тогда, когда поставки имеют для покупателя большое значение и когда снабжение связано с разного рода трудностями (например, спецификация включает множество требований или число поставщиков мало).⁶⁸ В другом исследовании был сделан вывод, что повышенная вертикальная координация заказчика и поставщика, достигаемая посредством обмена информацией и планирования, обычно необходима только в условиях высокой неопределенности среды и при умеренном объеме инвестиций.⁶⁹

ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ: РИСК И ОПОРТУНИЗМ

При формировании отношений покупатель — поставщик действуют две противоположно направленные силы: защита собственных интересов и приспособление к интересам другой стороны. Вертикальная координация может способствовать сплочению покупателя и продавца, однако в то же время представлять риск для их специальных инвестиций.⁷⁰ *Специальными инвестициями* называют расходы, связанные с конкретной компанией — партнером по цепочке создания ценности (например, в обучение персонала партнерской компании, в оборудование, в рабочие процедуры или системы).⁷¹ Специальные инвестиции помогают фирмам увеличивать прибыль и упрочивать свои позиции на рынке.⁷² Например, компания *Xerox* тесно сотрудничала со своими поставщиками

при разработке кастомизированных процессов и компонентов, благодаря которым затраты на производство копировальной техники удалось снизить на 30–40%. В свою очередь, поставщики получили гарантии на определенное количество заказов, а также углубленное понимание потребностей своих заказчиков и хорошо зарекомендовали себя в глазах *Xerox*.⁷³

Однако специальные инвестиции — это риск и для покупателя, и для поставщика. Из транзакционной теории курса экономики мы знаем, что поскольку эти инвестиции являются невозвратимыми, они привязывают «инвесторов» к определенному партнерству. Возможно, партнерам придется раскрыть конфиденциальную информацию о затратах и процессах. Покупатель понимает, что в случае смены поставщика ему предстоят ощутимые затраты, а поставщик рискует своими будущими контрактами, ведь он уже перенастроился на конкретного покупателя и/или поделился с ним своими технологиями или знаниями. Приведем конкретный пример.⁷⁴

Производитель автомобильных комплектующих получает заказ на поставку на конвейер (в качестве оригинального оборудования, OEM) одного из узлов двигателя. Контракт заключается сроком на один год и на эксклюзивных условиях: для поставщика это гарантия того, что его затраты на организацию производства необходимого компонента окупятся. Правда, поставщик может быть связан обязательством (неформальным) сотрудничать с инженерами фирмы — производителя автомобилей с помощью компьютерной связи или иначе: обмениваться детальной технической информацией, координировать частые изменения в конструкции узла и технологии его производства в течение всего срока контракта. Заказчик благодаря такому взаимодействию может снизить свои затраты и/или повысить качество. В любом случае повышается его скорость реагирования на нужды рынка. Для поставщика же такое «общение» — потенциальная угроза его интеллектуальной собственности.

Когда покупателям трудно отслеживать работу поставщиков, последние могут уклоняться от исполнения своих обязанностей и не предоставлять ожидаемую заказчиком ценность. Подобные «уклонения от своих обязательств или недопоставки в рамках формальных или неформальных договоренностей» можно называть *оппортунизмом*.⁷⁵ Когда в 2007 г. было

установлено, что поставщик поставщика фирмы *Mattel* использовал ингредиенты, содержащие свинец, в нарушение спецификации, утвержденной самой *Mattel* для изготавливаемых ею детских игрушек, то это нанесло большой ущерб репутации фирмы. У оппортунизма есть и более пассивная форма: неготовность к приспособлению к меняющимся условиям или отказ от такого приспособления. Когда обнаружилось, что американская компания по переработке арахиса *Peanut Corporation* имеет в своем ассортименте зараженный бактериями продукт, это привело к отзыву из торговли продукции компании на сумму в \$1 млрд, потому что опасный ингредиент был обнаружен в 2000 других продуктов.⁷⁶

Проблема оппортунизма состоит в том, что фирмам приходится тратить на контроль и мониторинг ресурсы, которые можно было бы использовать более продуктивно. В случаях когда оппортунизм поставщиков носит «скрытый» характер, формальные договоры ничем не помогут. Когда специализация основных средств поставщика высока, когда отслеживать его поведение трудно, а также когда поставщик не отличается хорошей репутацией, вместо договорных отношений чаще образуются совместные предприятия.⁷⁷ Когда же поставщик имеет высокую деловую репутацию, он с большей вероятностью будет избегать оппортунизма, дабы защитить этот ценный нематериальный актив.

С увеличением временных горизонтов сотрудничества и повышением общности интересов заказчиков и поставщиков в отношении к специальным инвестициям может наметиться перелом: от экспроприации (оппортунизма со стороны заказчика) к сотрудничеству (уменьшению оппортунистических проявлений).⁷⁸

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ И ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РЫНКИ

Мы сконцентрировали все свое внимание на покупательском поведении коммерческих организаций, но основная часть того, что было сказано, применима и к практике закупок институциональными и государственными организациями. Тем не менее нам необходимо рассмотреть и характерные особенности такого рода рынков.



Маркетинг изнутри

Что лежит в основе корпоративного доверия?

Теснота связей и отношений между фирмами зависит от того, насколько они доверяют друг другу. *Доверием к компании* называют то, в какой степени покупатели верят в способность этой компании разрабатывать товары и услуги, удовлетворяющие их потребности и желания. Это доверие включает репутацию, достигнутую фирмой на рынке, и лежит в основе прочных взаимоотношений. Компании трудно установить прочные отношения с другими фирмами, если ее не рассматривают как действительно заслуживающую доверия.

Доверие к компании, в свою очередь, зависит от трех факторов.

- **Опыт компании** — то, в какой степени компания считается способной производить и реализовывать товары или оказывать услуги.
- **Честность компании** — то, в какой степени компания рассматривается как открытая, надежная, восприимчивая к потребностям покупателей.
- **Симпатия к компании** — то, в какой степени компания нравится, кажется привлекательной, престижной, динамичной и т. п.

Другими словами, заслуживающая доверия компания рассматривается как специалист в своем деле, она действует в интересах своих покупателей, и с ней приятно работать.

Доверие — один из основополагающих факторов взаимоотношений компании с другими фирмами. Доверие проявляется в готовности фирмы положиться на своих партнеров по бизнесу и ее уверенности в работе с этими партнерами. На корпоративном рынке доверие определяется рядом межличностных и межорганизационных факторов, таких как воспринимаемая компетентность, целостность, честность, доброжелательность фирмы. На доверии строятся как личные контакты между сотрудниками фирмы, так и мнения о фирме в целом, причем по мере сотрудничества с компанией доверие к ней может меняться. Фирма

с большей вероятностью будет восприниматься как заслуживающая доверия, если она:

- предоставляет о себе полную, объективную информацию;
- стимулирует работников удовлетворять потребности клиентов;
- устанавливает партнерские отношения с клиентами, чтобы помогать лучше узнавать себя и самим помогать себе;
- предлагает достоверные источники для сравнения своих товаров с товарами конкурентов.

Особый случай проблемы доверия — электронные рынки. Надо сказать, что к своим онлайн-бизнес-партнерам фирмы зачастую предъявляют более строгие требования. Корпоративные клиенты опасаются того, что не получат заказанные товары нужного качества в нужное время и в нужном месте. Продавцы, с другой стороны, опасаются, что им не перечислят деньги вовремя (а то и вовсе), и ломают голову над тем, какой кредит предоставлять клиентам. Некоторые фирмы, такие как *Ryder Systems* (транспортные услуги и управление цепочками поставок), пользуются специальными приложениями и услугами служб, помогающих определить, насколько можно доверять той или иной компании.

Источники: Kevin Lane Keller and David A. Aaker, «Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions», *Corporate Reputation Review* 1 (August 1998), pp. 356–78; Robert M. Morgan and Shelby D. Hunt, «The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing* 58, no. 3 (July 1994), pp. 20–38; Christine Moorman, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman, «Factors Affecting Trust in Market Research Relationships», *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 81–101; Glen Urban, «Where Are You Positioned on the Trust Dimensions?», *Don't Just Relate—Advocate: A Blueprint for Profit in the Era of Customer Power* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education/Wharton School Publishers, 2005).

Институциональный рынок включает школы, больницы, дома для престарелых, тюрьмы и другие учреждения, которые призваны обеспечивать товарами и услугами людей, находящихся на их

попечении. Бюджеты многих подобного рода организаций ограничены, а их руководство решает за клиентов все вопросы. К примеру, больницы сами определяют качество пищи для пациентов.

Для больницы покупка продуктов питания не является деятельностью, направленной на получение прибыли, а входит в общий пакет больничного сервиса. Нельзя назвать основной целью и минимизацию издержек, потому что пациенты будут недовольны низким уровнем питания, что повредит репутации больницы. Агент по закупкам американской больницы должен поддерживать контакты с поставщиками продуктов питания для государственных учреждений. Как правило, качество предлагаемых ими продуктов соответствует определенным стандартам, а сами продукты продаются по низкой цене. В действительности большинство поставщиков продуктов питания образуют специальные отделы для институциональных покупателей, сотрудники которых учитывают специфические потребности и особенности клиентов. Поэтому для того, чтобы выполнить специфические требования американских больниц, колледжей и тюрем, компания *Heinz* производит и упаковывает для них свой кетчуп иначе, чем для остальных покупателей, и назначает за него более низкую цену. Компания *ARAMARK* обладает конкурентным преимуществом в деле поставок продуктов питания в национальные тюрьмы. Оно является прямым результатом усовершенствования компанией собственной практики закупок и системы управления цепочкой поставок.⁷⁹

ARAMARK

Раньше *ARAMARK* просто выбирала необходимые ей товары из списков, которые предлагали потенциальные поставщики. Теперь же все изменилось. Компания ведет настоящее сотрудничество с организациями-поставщиками и заключает контракты на приобретение новых товаров, которые затем кастомизирует в зависимости от потребностей индивидуальных сегментов. В сегменте исправительных учреждений качеством закупаемых продуктов питания жертвовали всегда, дабы суметь покрыть их цену. «Когда ты ведешь бизнес в сфере обслуживания исправительных учреждений, цены имеют решающее значение. Счет здесь идет на сотые доли цента. Поэтому даже малейшее конкурентное преимущество, которое наша компания имеет возможность получить, является для нас чрезвычайно важным», — говорит Джон Зиллмер, президент *Food & Support Services*, входящей в состав *ARAMARK*. Компания выбрала серию богатых протеином продуктов питания, поставлявшихся по фантастически низким ценам. Снизить затраты ей удалось в результате сотрудничества с организациями, хорошо разбиравшимися в химии протеинов. Новые партнеры знали, за счет чего можно было снизить цену товаров, оставляя их качество на приемлемом уровне. Затем *ARAMARK* повторила описанную

процедуру еще со 163 разными товарами, предназначенными специально для использования в исправительных учреждениях. Вместо того чтобы компенсировать затраты на продукты питания традиционным для сегмента исправительных учреждений путем повышения стоимости порции готовой еды на один или несколько центов, *ARAMARK* добилась успеха за счет снижения стоимости порции на 5, а то и 9 центов и сохранения или даже повышения ее качества.

В большинстве стран государственные учреждения являются крупнейшими покупателями товаров и услуг. Обычно такие организации запрашивают у поставщиков предложения и заключают контракт с теми из них, кто предлагает минимальные цены. В некоторых случаях при выборе поставщика обращается внимание на качество продукции или его репутацию. Если дело касается сложных проектов, включающих расходы на научные исследования и защиту от повышенных рисков, либо в отсутствие конкуренции среди поставщиков государственные учреждения могут назначить переговоры о специальных условиях контракта. Правительственные организации предпочитают сотрудничать с внутренними поставщиками. Оперировавшие в Европе многонациональные компании часто сетуют на то, что каждая страна предпочитает сотрудничать с отечественными поставщиками, несмотря на более выгодные предложения со стороны иностранных компаний. В настоящее время Европейский союз принимает меры по исправлению положения. Другая проблема заключается в зависимости государственных расходов от состояния экономики. Когда правительства сразу нескольких государств внезапно урезают свои расходы, то такие фирмы, как, например, *Cisco*, у которой 22% продаж приходится на долю государственного сектора, быстро ощущают на себе последствия таких сокращений.⁸⁰ Когда в 2011 г. правительство США объявило о долгосрочных планах снижения расходов на оборону на миллиарды долларов, то многие поставщики военной продукции стали готовиться к сокращению объемов производства.⁸¹

Поскольку данные о расходах государственных учреждений находятся в открытом доступе, специалисты по закупкам требуют от поставщиков различного рода отчеты и справки, а те, в свою очередь, часто жалуются на огромное количество бумаг, бюрократию, инструкции, волокиту и частую смену сотрудников отделов

закупок. Зачем же тогда поставщику сотрудничать с правительственными учреждениями?

Ежегодно американское правительство закупает товаров и услуг на сумму \$500 млрд (около 14% федерального бюджета), что делает его крупнейшим и самым привлекательным в мире покупателем.⁸²

Motorola Solutions, образованная при разделении корпорации *Motorola* на две компании, продает средства беспроводной связи для полицейских машин многим зарубежным государствам на многомиллиардном рынке государственных закупок.⁸³

И дело здесь не только в сумме, но и в количестве разовых приобретений. По официальной статистике, каждый год через него проходит более 20 млн контрактов. Хотя сумма закупок по этим контрактам составляет от \$2,5 тыс. до \$25 тыс., правительство совершает закупки и на гораздо большие суммы. Если речь идет о заказах разработок новых технологий, стоимость контрактов может исчисляться миллиардами долларов. Однако те, кто принимает решение о закупках, часто недовольны поставщиками. Одна общая ошибка поставщиков заключается в следующем: они считают, что для представителей правительства способы применения закупаемой продукции очевидны. Кроме того, поставщики не уделяют должного внимания обоснованию цен на свои товары, а ведь именно составление такого обоснования и является основной задачей специалистов по закупкам в правительственных учреждениях. Компании, которые хотят получить правительственный подряд, должны доказать, что их товар позволит покупателю повысить прибыльность.⁸⁴

Компании обеспечивают правительственные учреждения информацией по вопросам закупок и использования продукции, а государственные организации, в свою очередь, предоставляют потенциальным поставщикам рекомендации по поставкам товаров и услуг. Несоблюдение установленных правительством правил и некорректное заполнение форм и контрактов могут вылиться в настоящий правовой кошмар.⁸⁵

К счастью для компаний, правительственные учреждения начинают упрощать процедуру заключения контрактов, пытаются стимулировать участие подрядчиков в конкурсах на поставки. В число планируемых изменений входит акцентирование внимания на закупках обычной

коммерческой продукции (а не на отдельных, изготовленных специально для учреждений товаров) и на сокращении бумажной работы за счет развития коммуникаций в режиме реального времени. Кроме того, для проигравших в конкурсе компаний проводится брифинг с представителями соответствующего учреждения, что увеличивает их шансы на победу в следующем тендере.⁸⁶ Правительство США планирует перевести все закупки в режим реального времени, для чего разрабатываются формы, заполняемые на веб-сайтах учреждений, принципы кодирования подписей и карты электронных закупок.

Некоторые федеральные учреждения, выступающие в роли агентов по закупкам для правительства, разместили в Интернете свои каталоги, по которым военные и гражданские организации закупают в режиме реального времени все необходимое — от медицинских и канцелярских товаров до одежды. К примеру, Управление служб общего назначения США использует Интернет не только для продажи товаров со склада, но и для установления прямых связей между покупателями и поставщиками. Для начала успешной работы с правительством США желательно добиться того, чтобы компания была включена в базу данных Центрального регистратора подрядчиков (www.ccr.gov), в которой хранится информация, подтверждающая хороший послужной список компании.⁸⁷

Несмотря на проводимые реформы, многие работающие на правительство компании не обрели еще истинной маркетинговой ориентации, хотя некоторые из них создали отделы маркетинга специально для работы на рынке госзакупок.

Такие компании, как *Gateway*, *Rockwell*, *Kodak* и *Goodyear*, постоянно отслеживают потребности государства, принимают участие в разработке правительственных проектов и определении требуемых характеристик продуктов, собирают информацию о конкурентах, тщательно готовят свои предложения и создают эффективную систему коммуникаций, которая укрепляет репутацию компании.

ВЫВОДЫ

1. Организационные закупки — это процесс принятия решения, в ходе которого организация выявляет необходимость приобретения това-

- ров и услуг и находит, оценивает и отбирает конкретные торговые марки и поставщиков. Корпоративный рынок состоит из компаний, приобретающих товары и услуги, используемые в производстве других товаров и услуг, которые потом продаются, сдаются в аренду и поставляются другим потребителям.
2. В сравнении с потребительским рынком корпоративный рынок отличается меньшим числом крупных покупателей. Отношения между поставщиками и покупателями складываются более тесные, а степень географической концентрации потребителей выше. Спрос на продукцию промышленного назначения зависит от потребностей в товарах широкого потребления. Общий спрос на товары и услуги для бизнеса характеризуется низкой эластичностью по цене. Продавцы таких товаров и услуг должны учитывать значимую роль профессиональных агентов по закупкам и сотрудников компаний-покупателей, оказывающих влияние на конечное решение о приобретении товаров и услуг, взаимных продажах и лизинге.
 3. Закупочный центр компании образует группа сотрудников, наделенных полномочиями по принятию решения о закупках. В нее входят инициаторы покупки, пользователи, те, кто влияет на решение, те, кто его принимает, те, кто его одобряет, собственно покупатели и «стражи». Чтобы уметь представить товар любому члену закупочного центра, поставщик должен знать, что на решение о покупке оказывают влияние факторы внешней среды, особенности организации, межличностные отношения и личностные характеристики.
 4. Процесс закупки состоит из восьми этапов, называемых фазами закупки: 1) осознание проблемы; 2) обобщенное описание потребностей; 3) составление спецификации товара; 4) поиск поставщиков; 5) запрос предложений; 6) выбор поставщика; 7) спецификация порядка выполнения заказа; 8) оценка работы поставщика.
 5. Компании-поставщики укрепляют свои бренды и используют новые коммуникационные технологии для разработки эффективных маркетинговых программ. Они также используют системные продажи и предоставляют дополнительные услуги, повышающие ценность их товаров для покупателей.
 6. Компании-поставщики должны устанавливать тесные взаимоотношения со своими покупателями. Однако некоторые покупатели по-прежнему могут предпочитать совершать разовые сделки.
 7. Институциональный рынок образуют школы, больницы, дома для престарелых, тюрьмы и другие учреждения, которые призваны обеспечивать товарами и услугами людей, находящихся на их попечении. Государственные учреждения как покупатели товаров и услуг требуют от поставщиков выполнения большого объема бумажной работы; решения о значительной части закупок принимаются на открытых торгах, на которых привилегированное положение занимают национальные компании. Поставщики должны быть готовы изменить свои предложения в соответствии с потребностями и методами проведения закупок на институциональных и государственных рынках.
- ## ПРАКТИКУМ
- ### ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: НАСКОЛЬКО B2B-МАРКЕТИНГ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ МАРКЕТИНГА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО?
- Многие маркетологи производственных организаций сетуют на тяжесть маркетинга по схеме «бизнес для бизнеса» — мол, здесь неприменимы концепции и принципы традиционного маркетинга. Они утверждают, что продавать товары и услуги компаниям и частным лицам — далеко не одно и то же, и приводят ряд доводов. Другие с ними не соглашаются, считая, что теория маркетинга применяется и здесь и только тактические приемы требуют небольшой адаптации.
- Каково ваше мнение:** B2B-маркетинг требует особого, уникального комплекса концепций и принципов или же не слишком отличается от потребительского маркетинга?
- ### ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ
- Вспомним модели поведения потребителей, представленные в гл. 6. Какое применение они находят в среде B2B? Как, к примеру, в данных условиях будут выглядеть некомпенсаторные модели потребительского выбора? Уместно ли это?



В центре внимания

General Electric

General Electric (GE) была основана Томасом Эдисоном в 1878 г. и первоначально называлась *Edison Electric Light Company*. Вскоре компания поменяла название на *General Electric*, стала пионером в производстве ламп накаливания и осветительных приборов и стала удовлетворять потребности в электрооборудовании самых разных отраслей. В 1950-х и 1960-х гг. *GE* стала общепризнанным пионером в сфере B2B-маркетинга. В те времена она работала под девизом: «Прогресс — наш самый важный продукт».

По мере диверсификации своих товарных линий в 1970-х и 1980-х гг. *GE* разрабатывала новые кампании, в том числе «Прогресс для людей» и «Мы делаем жизнь лучше». В 1981 г. Джек Уэлч стал восьмым президентом компании, сменив на этом посту Реджинальда Джонса. За два десятилетия руководства компанией Джек Уэлч превратил ее из «американского производителя в глобального провайдера услуг» и повысил ее рыночную капитализацию с \$12 млрд в 1981 до \$280 млрд в 2001 г., сделав ее самой дорогой корпорацией в мире на тот период времени.

На протяжении многих лет компания демонстрировала глубокое понимание рынка B2B и процесса закупок на нем, сформировавшийся благодаря умению ставить себя на место своих клиентов. Рассмотрим, например, ее подход к установлению цен на двигатели для самолетов. Можно было бы предположить, что *GE* устанавливает конкретную цену на конкретный тип авиадвигателей. Но компания понимает, что для заказчика приобретение самолетного двигателя — это многомиллионная трата (один крупный двигатель стоит \$21 млн). И расходование денежных средств связано не только с самой покупкой двигателя. Покупатели (авиакомпании) несут существенные затраты в процессе технического обслуживания двигателей, поддержания их на уровне, удовлетворяющем требованиям Федерального управления гражданской авиацией. Поэтому в 1999 г. *GE* представила новую систему ценообразования. Концепция, получившая название «Почасовая оплата за мощность», позволяет покупателям платить фиксированную сумму каждый раз, когда они запускают двигатель. Взамен *GE* берет на себя все заботы по техническому обслуживанию двигателя и гарантирует его надежность. Другими словами, компания понижает для своих покупателей стоимость владения авиационными двигателями.

В 2003 г. перед *GE* и ее новым руководителем Джеффери Иммельтом возникла новая задача, заключавшаяся в необходимости глобального продвижения бренда и создании для него унифицированного сообщения. Источник в *GE* поясняет: «Иммельт хочет получить рекламу, которая была бы высокотехнологичной, более инновационной и современной. Что-то такое, что позволит *GE* выглядеть более передовой и выделяться на общем фоне». В итоге *GE* отказалась от своего прежнего слогана «Мы делаем жизнь лучше», который использовала 24 года и на поддержку которого затратила \$1 млрд, и заменила его на новый, «Imagination at Work» («Воображение за работой»). В кампании под этим девизом акцент делался на ориентации *GE* на инновации и новые технологии.

Эта кампания, удостоенная нескольких престижных наград, рекламировала такие B2B-подразделения *General Electric*, как *GE Aircraft Engines*, *GE Medical Systems*, *GE Plastics*, и была предназначена, с одной стороны, для их объединения под общей торговой маркой, а с дру-

гой — для их индивидуализации. Она также подчеркивала широту товарных предложений *GE*.

Новая кампания принесла результаты. «Исследования показывают, что теперь *GE* ассоциируется с такими атрибутами, как «высокотехнологичность», «лидерство», «инновационность», «современность» и «креативность», — говорит главный менеджер по глобальной рекламе и брендингу *GE* Джуди Ху. Более того, исследования рынка подтвердили, что потребители по-прежнему связывают с компанией и другие присущие ей атрибуты: например, компания «заслуживает доверия» и считается «надежной».

В 2005 г. *GE* дополнила эту кампанию новой инициативой «Ecomagination» (что можно перевести как «эко-воображение»), в которой подчеркивались ее усилия по разработке экологически дружелюбных «зеленых» технологий, связанных с использованием энергии солнца, сокращением вредных выбросов работающих двигателей и очисткой воды. Изначально *GE* поставила перед этой инициативой несколько амбициозных целей, включая удвоение дохода от продуктов «Ecomagination» и доведение его до \$20 млрд в течение пяти лет, а также снижение выбросов парниковых газов на 1% в течение семи лет. Компания верит, что внедрение экологических инноваций имеет ключевое значение для ее роста.

Иммельт принял несколько важных решений по изменению организационной структуры, которые помогли компании выжить в условиях глобальной рецессии 2008–2009 гг. и еще больше сместить основной акцент в ее деятельности на рынок B2B. *GE* сократила число подразделений с 11 до 5 и продала несколько предприятий, ориентированных в большей степени на потребительский рынок, в том числе 51% акций *NBC Universal* (владельцем которых стал *ComCast*). Такая смена ориентации позволила *GE* направлять больше ресурсов на инновации, экологические инициативы и на такие быстроразвивающиеся виды бизнеса, как электроэнергетика, авиастроение, медицинская томография и технологии создания топливных элементов. *GE* продолжила свою кампанию «Ecomagination» и дополнила ее кампанией «Healthymagination», посвященной информированию о достижениях компании в разработке новых медицинских технологий.

GE понимала, что ей требуется еще одна крупная инициатива, чтобы вывести конгломерат из тогдашнего тяжелого финансового положения. Менеджмент верил в наличие огромного потенциала роста в сфере здравоохранения во всем мире. В результате компания вложила \$6 млрд в реализацию новой инициативы «Healthymagination». Новая стратегия бизнеса нацеливалась на дальнейшую разработку компанией новых медицинских технологий за счет внедрения инновационных решений, способных помочь людям во всем мире. Для новой стратегии был разработан интегрированный маркетинговый план.

Такой подход помог *GE* укрепить свою позицию на вершине рейтинга самых уважаемых в мире компаний, определяемого газетой «Financial Times». Понимание корпоративного рынка, принцип ведения бизнеса и продвижение бренда — суммой этих трех «слагаемых» является рост марочного капитала *GE*. Недавно он достиг \$45 млрд, что позволило *GE* занять шестое место в списке «100 ведущих глобальных брендов», составляемого *Interbrand* и «BusinessWeek».

«Бренд «GE» — вот что объединяет и делает нас лучше», — говорит директор по маркетингу Б. Комсток.

General Electric состоит в настоящее время из пяти крупных подразделений, специализирующихся в таких областях, как энергетика, бытовая техника, авиация и наземный транспорт, телекоммуникации и финансовые услуги. В результате GE предлагает рынку широкий спектр товаров и услуг — от бытовой техники до авиационных двигателей, систем безопасности, ветровых турбин и кредитных и лизинговых услуг. В 2013 г. ее доходы составили \$146 млрд, так что даже если бы все ее ведущие подразделения рассматривались по отдельности, они все равно вошли бы в составляемый журналом «Fortune» список 200 крупнейших фирм. Если бы мы сравнивали GE со странами мира, она вошла бы в число 50 крупнейших мировых держав и обошла бы в этом списке Кувейт, Новую Зеландию и Ирак.

Вопросы

1. Обсудите значение B2B-маркетинга и сильного бренда для GE.
2. Действительно ли «Ecomagination» и «Healthymagination» эффективно сообщали об инновациях GE? Почему да или почему нет?

Источники: «A New Life. General Elective to Change Corporate Image», *Delaney Report*, June 10, 2002; Geoffrey Colvin, «What Makes GE Great?», *Fortune*, March 6, 2006, pp. 90–104; Thomas A. Stewart, «Growth as a Process», *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 60–70; Kathryn Kranhold, «The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE», *Wall Street Journal*, September 11, 2006; Daniel Fisher, «GE Turns Green», *Forbes*, August 15, 2005, pp. 80–85; John A. Byrne, «Jeff Immelt», *Fast Company*, July 2005, pp. 60–65; Rachel Layne, «GE's NBC Sale Brings Immelt Cash, Scrutiny», *BusinessWeek*, December 3, 2009; GE Annual Report, 2013.

Глава 8

Работа на глобальном рынке

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие факторы определяют решение компании о выходе на внешний рынок?
2. Как оцениваются и выбираются перспективные зарубежные рынки?
3. В чем разница между маркетингом на рынках развивающихся стран и маркетингом на рынках развитых стран?
4. Каковы основные способы выхода на внешний рынок?
5. В какой степени компании должны адаптировать свою продукцию и маркетинговую программу к условиям каждой страны?
6. В чем заключаются эффекты страны происхождения?

В последние годы наш мир стремительно сжимается. Страны становятся все более мультикультурными, а товары и услуги из одной страны с восторгом принимаются в других странах. Вряд ли кто-нибудь удивится, услышав о немецком бизнесмене, который предпочитает итальянские костюмы, встречается с друзьями из Англии в японском ресторане, возвращается домой выпить русской водки и посмотреть по телевизору, изготовленному в Корее, американскую «мыльную оперу». Формирующиеся рынки, сочетающие в себе черты капитализма и консюмеризма, оказываются наиболее привлекательными целями. Многие компании с успехом работают как на развивающихся, так и на развитых рынках. Рассмотрим быстрый рост компании *Hyundai*.¹

Н*hyundai Motors Company*, название которой прежде было синонимом дешевых и ненадежных автомобилей, претерпела масштабную глобальную трансформацию. В 1999 г. ее новый председатель совета директоров Монг-Ко Чунг заявил, что отныне *Hyundai* будет сосредоточивать основное внимание не на объемах производства и рыночной доле, а на качестве продукции. Было проведено несколько серьезных изменений: *Hyundai* начала ориентироваться на лидера отрасли *Toyota*, внедрила процессы Шести Сигм, организовала кросс-функциональную разработку новых моделей, стала более тесно сотрудничать с поставщиками и повысила требования к контролю качества. *Hyundai*, занимавшая в 2001 г. 32-е место из 37 в рейтинге качества новых американских автомобилей, составленном фирмой *J. D. Power*, в 2009 г. поднялась в нем на четвертое место, обойдя таких производителей дорогих брендов, как «Lexus», «Porsche» и «Cadillac». К тому же *Hyundai* изменила свою маркетинговую политику. В рекламной кампании «Уверенность», подкреплявшейся показом телевизионных роликов во время матча за суперкубок, новым покупателям обещалось, что они смогут без финансовых потерь вернуть машину, если потеряют работу. Рынок США был не единственным рынком, привлечшим внимание *Hyundai* и ее более молодого и более доступного по цене бренда «Kia». *Hyundai* является вторым по размеру автопроизводителем в Индии, инвестировала \$1,4 млрд в строительство нового завода в Чехии и \$7,5 млрд в создание нового исследовательского центра в Германии, а ее совместное предприятие с *Beijing Automotive* нацеливается на китайский рынок.

Ни одна из компаний-поставщиков не отказалась бы от выхода на зарубежные рынки, но такое решение сопряжено с высоким риском. Однако компаниям, занятым в глобальных отраслях, рано или поздно придется выходить на внешний рынок. В этой главе речь пойдет о различных аспектах этого непростого решения.

КОНКУРЕНЦИЯ В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

Многие компании занимаются международным маркетингом десятилетиями: товары под марками таких поставщиков, как *Nestle*, *Shell*, *Bayer* и *Toshiba*, знакомы потребителям во всем мире. В индустрии предметов роскоши, таких как ювелирные украшения, часы и дорогие дамские сумочки, целевой рынок которых относительно невелик, сохранение глобального профиля имеет ключевое значение для прибыльного роста таких фирм, как *Prada*, *Gucci* и *Louis Vuitton*. Но интенсивность глобальной конкуренции постоянно возрастает. Национальные компании, которые никогда не задумывались об иностранных конкурентах, вдруг обнаруживают их на своем рынке.

На быстрорастущем китайском рынке мобильных телефонов *Motorola* обнаружила, что ее рыночная доля заметно сократилась под напором новых конкурентов.² Чтобы лучше понять китайский рынок, исполнительный директор *Starwood's* с командой своих топ-менеджеров прожил в Шанхае пять недель. В отелях *Starwood's* в Китае 60% гостей были китайцами, и фирма предвидела увеличение потока китайских туристов, едущих за границу.³

Конкуренция со стороны фирм развивающихся экономик также усиливается. Основанная в Гватемале *Pollo Campero* (по-испански «деревенский цыпленок») использовала латиноамериканских иммигрантов для открытия в США более 50 своих заведений, в которых наряду с блюдами латиноамериканской кухни предлагаются такие традиционные североамериканские блюда, как жареные цыплята с картофельным пюре.⁴ *Tata* создала мощную маркетинговую команду в Индии и обращает свой взгляд на другие страны мира.⁵

«Tata Nano»

Крупнейший индийский конгломерат *Tata Group* является также крупнейшим в Индии автопроизводителем. Недавно он вывел на индийский рынок «народный автомобиль» — малолитражку «Tata Nano» стоимостью всего \$2500. Хотя, по западным меркам, такая цена представляется невероятной, в Индии она в три раза превышает среднегодовой доход на душу населения. Напоминающая своим внешним видом яйцо на колесах, «Nano» имеет в салоне пять мест, а ее двигатель мощностью 33 лошадиные силы позволяет проезжать на одном галлоне бензина почти 50 миль. Рассчитывая

продавать по 250 тыс. машин в год, *Tata* нацеливался на те 7 млн индийцев, которые каждый год покупают мотороллеры и мотоциклы — отчасти потому, что не могут позволить себе купить машины. Потенциал местного рынка впечатляет — в Индии на 1 тыс. человек приходится всего 7 автомобилей. *Tata* также нацеливается на рынки Африки и Юго-Восточной Азии, а возможно, и на рынки некоторых стран Восточной Европы и Латинской Америки и даже США. Несмотря на многие свои привлекательные характеристики, «Nano» в Индии стартовал неуверенно отчасти из-за распространенного негативного отношения к покупке «дешевого» автомобиля. В стране, где в последние годы наблюдался стремительный рост доходов, многие смотрят на него как на модернизированную версию трехколесной коляски с мотором, которые часто встречаются на улицах городов многих стран Азии. Поэтому некоторые небогатые потребители решили затянуть пояса, чтобы попробовать купить «Maruti-Suzuki Alto» с более мощным двигателем объемом 800 см³. В то же время некоторые целевые покупатели, прежде никогда не имевшие автомобилей, испытывали робость в роскошных демонстрационных салонах *Tata*. После того как продажи достигли своей нижней точки в ноябре 2012 г., когда было продано 3500 машин вместо планировавшихся 10 тыс., было объявлено о намерении провести очередную модернизацию «Nano» — третью с 2009 г., которая предусматривала увеличение объема двигателя до 800 см³ и возможность выпуска машины с дизельным двигателем вместо бензинового.

В американском обществе достаточно сильны настроения в пользу устранения конкуренции со стороны иностранных компаний с помощью протекционистского законодательства, однако наилучшим выходом в условиях глобальной конкуренции является непрерывное совершенствование реализуемой на внутреннем рынке продукции и расширение деятельности национальных производителей на зарубежных рынках. **Глобальная отрасль** — это отрасль, в которой стратегическое положение конкурентов на основных географических или национальных рынках определяется их глобальной позицией в целом.⁶ **Глобальная компания** действует более чем в одной стране и пользуется преимуществами в сфере исследований и разработок, производства, логистики, маркетинга и финансов в плане издержек и репутации, недоступными поставщикам, работающим исключительно на внутреннем рынке.

Глобальные компании планируют и осуществляют деятельность во всемирном масштабе. Компания *Otis Elevator* получает дверные системы для лифтов из Франции, комплектующие — из Испании, электронику — из Германии, специ-

альные двигатели — из Японии, а интеграция всей этой системы осуществляется из США. Хотя некоторые страны возводят законодательные и иные барьеры проникновению на их рынки иностранных компаний, Всемирная торговая организация, в состав которой входят более 160 стран, продолжает требовать расширения свободы мировой торговли услугами.⁷ Однако такой тесно взаимосвязанный мир и глобальные цепочки поставок имеют свои слабые места, как наглядно показали последствия цунами и землетрясения в Японии в 2011 г.⁸

Многие успешные глобальные компании прочно ассоциируют себя с универсальными ценностями и потребностями покупателей: *Nike* — с достижением высоких спортивных результатов, *MTV* — с молодежной культурой, *Coca-Cola* — с молодежным оптимизмом. Эти фирмы нанимают тысячи работников за рубежом и гарантируют соответствие своих товаров и маркетинговых усилий особенностям местных рынков.

Но глобальный маркетинг не ограничивается одними товарами. Услуги представляют наиболее быстро растущий сектор экономики и обеспечивают две трети глобального валового продукта, одну треть общемировой занятости и почти 20% глобальной торговли.

Какого бы размера ни была компания, при выходе на мировой рынок ей необходимо принять ряд решений (рис. 8.1). Ниже мы рассмотрим каждое из них.⁹

РЕШЕНИЕ О ВЫХОДЕ НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Большинство компаний предпочло бы продолжать работать на внутреннем рынке, лишь бы этот рынок был достаточно широк. В этом случае менеджерам не нужно было бы изучать иностранные языки и международное право, думать о нестабильных курсах валюты, действовать в условиях политической и законодательной неопределенности, вносить изменения в продукцию, чтобы удовлетворить потребности и ожидания различных покупателей. Вести бизнес было бы проще и безопаснее. С другой стороны, влияние ряда факторов подталкивает поставщиков к выходу на международную арену.

- Компания обнаруживает, что некоторые зарубежные рынки предоставляют возможность получения более высокого дохода, чем внутренний рынок.
- Для достижения эффекта масштаба фирме необходимо расширить клиентуру.
- Компания стремится уменьшить свою зависимость от одного рынка.
- Внутренний рынок компании атакован глобальными корпорациями, предлагающими лучшую или более дешевую продукцию. Возможно, обороняющаяся фирма примет решение о контрнаступлении на чужой территории.
- Клиенты фирмы, ведущие деятельность за рубежом, могут потребовать обслуживания и за пределами национальных границ.

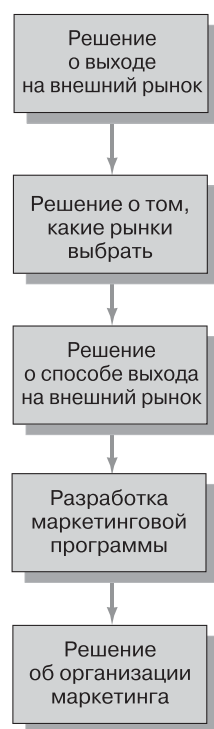


Рис. 8.1. Основные решения в международном маркетинге

По мере того как национальные культуры распространяются за пределы государственных границ, другой выгодой глобальной экспансии становится возможность перемещать идеи и товары или услуги с одного рынка на другой. Так, *Cinnabon* обнаружила, что товары, которые она

создавала для стран Центральной и Южной Америки, пользуются также успехом и в США, где велика доля испаноязычного населения.¹⁰

Отражая действие этих сил, американский экспорт составил в 2008 г. примерно 13% ВВП США, т. е. за 40 лет вырос почти что вдвое.¹¹ Перед тем как принять решение о входе на внешний рынок, компания должна оценить возможные риски.

- Неправильное понимание предпочтений зарубежных потребителей и как следствие — предложение неконкурентоспособной, непривлекательной продукции.
- Чуждая культура ведения бизнеса, неумение грамотно общаться с «аборигенами».
- Незнание правил регулирования бизнеса за рубежом и непредвиденные издержки.
- Недостаток менеджеров с опытом международной деятельности.
- Возможность изменения правительством иностранного государства торгового законодательства, девальвации валюты, переворота в стране, который может привести к экспроприации собственности иностранных фирм.

Взвешивая преимущества и риски международной деятельности, многие компании не торопятся выходить на мировую арену до тех пор, пока кто-то — отечественный экспортер, иностранный импортер или иностранное правительство — не подтолкнет их к организации экспорта продукции. *Процесс интернационализации* обычно состоит из четырех этапов:¹²

1. Нерегулярный экспорт.
2. Экспорт через независимых представителей (агентов).
3. Создание одного или нескольких сбытовых филиалов.
4. Организация собственного производства за рубежом.

Трудность представляет переход компании с первой на вторую стадию. Его осуществлению способствует рассмотрение того, каким образом принимается решение о начале экспорта продукции за рубеж. Большинство фирм использует независимых агентов, работающих в соседних странах или странах, схожих со страной поставщика. Постепенно число агентов у компании увеличивается, возникают все

новые направления экспорта, в компании образуется экспортный отдел, регулирующий отношения с торговыми партнерами. Позже на крупнейших рынках сбыта на смену агентам приходят собственные дочерние компании (филиалы), а значит, увеличиваются инвестиции, возрастают риски, но вместе с ними растет и потенциальная прибыль.

Управление дочерними компаниями требует преобразования отдела экспорта в международный отдел. Если определенные рынки демонстрируют стабильный рост или принимающая страна настаивает на организации производства продукции на месте, начинается следующая стадия — компания организует производство за рубежом. Это еще больше увеличивает ее обязательства и потенциал доходов. Компания действует уже как транснациональная корпорация, изыскивая наилучшие способы организации и управления международными операциями: поставками, финансированием, производством, маркетингом. Согласно некоторым исследователям, руководство начинает задумываться о глобальных возможностях, когда компания получает из-за рубежа более 15% своих доходов.¹³

РЕШЕНИЕ О ТОМ, КАКИЕ РЫНКИ ВЫБРАТЬ

Принятие решения о входе на внешний рынок предполагает постановку целей и разработку политики международного маркетинга. Какую часть выручки компания будет стремиться получать из-за рубежа? Большинство компаний начинают работу на зарубежных рынках с небольших объемов. Некоторые даже не задаются вопросом о расширении производства, рассматривая зарубежные операции как незначительную часть бизнеса. Другие имеют далекоидущие планы.

СКОЛЬКО РЫНКОВ ВЫБРАТЬ?

Компания должна определить, на рынках скольких стран она хочет присутствовать и как быстро она будет расширять это свое присутствие.

Все стратегии выхода на международный рынок делятся на две группы: стратегии, подчиняющиеся *«принципу водопада»*, когда ком-

пания охватывает сначала одну страну, потом другую и т. д., и стратегии, организованные по «*принципу pulverизатора*», когда компания в течение ограниченного периода времени сразу выходит на рынки большого количества стран. Все чаще возникает ситуация (особенно в сфере высоких технологий), когда фирмы «*рождаются глобальными*», т. е. с самого начала работают в мировом масштабе.¹⁴

Вообще говоря, такие компании, как *Matsushita*, *BMW*, *General Electric* и даже более молодые — *Dell*, *Benetton* и *The Body Shop*, — действуют по принципу «водопада». Экспансия дает возможность более тщательного планирования и требует меньше человеческих и финансовых ресурсов. Когда же необходимо завоевать преимущество первого игрока и имеет место интенсивная конкуренция, предпочтительнее «*принцип pulverизатора*». Например, компания *Microsoft* продала более 60 млн лицензий на использование «*Windows 8*» и его апгрейдов в первые 10 недель после октября 2012 г., даты начала глобальной продажи. Маркетинговая кампания проводилась в 42 странах с помощью телевизионной, печатной и баннерной рекламы, уличных постеров и брендовых мероприятий. Основной риск в данном случае связан с необходимостью задействовать значительные ресурсы и трудностью планирования стратегий выхода на большое число потенциально разных рынков.¹⁵

Компания также должна определить, какой тип стран она будет рассматривать. Привлекательность зарубежного рынка зависит от типа выпускаемой компанией продукции, географических факторов, численности населения и уровня его доходов, политического климата. Соображения конкуренции также играют важную роль. Может оказаться разумным проникнуть на те рынки, где уже работают конкуренты, чтобы заставить их защищать свои рыночные доли, а самим учиться у них тому, как вести маркетинговую деятельность в таких условиях.

Важно учитывать и темпы развития рынка. Проникновение на быстрорастущий рынок может оказаться очень привлекательным вариантом, даже если на нем вскоре ожидается появление многих конкурентов.¹⁶ *KFC* стала во многих странах пионером франчайзинга своей концепции розничных продаж и адаптации своего маркетинга к местным культурам.¹⁷

KFC Corporation

KFC — крупнейшая в мире сеть «куриных фаст-фудов», обслуживающая более 12 млн человек в 4600 ресторанах в США и в 18 тыс. ресторанах в 120 странах мира. *KFC* известна во всем мире благодаря своему особому рецепту приготовления жареных цыплят, с использованием 11 трав и специй. Этот рецепт, придуманный более полувека тому назад полковником Харлендом Сандерсом, хранится в строжайшем секрете. В Китае *KFC* является крупнейшей, старейшей и самой популярной сетью ресторанов быстрого обслуживания, имеющей более 4260 заведений в 850 городах, причем прибыльность многих из этих ресторанов нередко достигает 20%. Компания адаптировала свое меню к местным вкусам и теперь предлагает китайцам такое блюдо, как «пекинский твистер» — сэндвич, подающийся аналогично знаменитой «пекинской утке», только вместо утки используется жареный цыпленок. *KFC* даже обзавелась собственным талисманом — дружелюбным к детям персонажем по имени Чики, которого компания гордо называет «китайским Рональдом Макдональдом». Подобно любому формирующемуся рынку, китайский также создает свои проблемы для *KFC*. Продажи компании резко упали, когда государственные медиа КНР обвинили ее в использовании продукции местных поставщиков, которые вводили своим цыплятам чрезмерные дозы антибиотиков для стимулирования их роста. Затем взорвались и социальные медиа, что в конце концов вынудило *KFC* принести публичные извинения за недостаточный контроль поставщиков. Несколько иные проблемы в системе поставок возникли в Африке, еще одном перспективном целевом рынке *KFC*. Ввиду отсутствия на этом континенте достаточного предложения куриного мяса компания была вынуждена импортировать его, что было запрещено законом в Нигерии и Кении. Чтобы справиться с этой проблемой в Нигерии, компания решила добавлять в свое меню рыбу. В 2013 г. *KFC* имела более 1000 ресторанов в 17 странах Африки. По мере своего дальнейшего проникновения на рынки африканских стран компания адаптирует свое меню к местным вкусам, готовя угли, разновидность овсяной каши, в Кении и блюда из риса в Нигерии, и отражает эти изменения в своей рекламе.

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЫНКОВ

Сколько бы страны и регионы ни интегрировали свои торговые политики и стандарты, каждый рынок по-прежнему имеет уникальные особенности. Готовность населения государства к потреблению тех или иных товаров и услуг и притягательность ее рынка для иностранных фирм определяются комплексом экономических, политических и культурных особенностей.

Предположим, компания составила список потенциальных рынков для экспорта продукции. Как определить конкретный, наиболее перспек-

тивный рынок? Многие фирмы предпочитают экспортировать товары и организовывать производство в странах-соседях (руководство фирмы лучше понимает потребности ближних рынков и может эффективнее контролировать издержки). Неудивительно, что шведские компании экспортируют продукцию прежде всего в близлежащие скандинавские страны, а крупнейшие рынки сбыта американских товаров — Канада и Мексика.

Другой важный фактор — *психологическая близость* населения различных стран. Многие американские фирмы предпочитают продавать товары в Канаде, Англии или Австралии, а не в Германии и Франции в силу сходства языка, национального законодательства и культуры. И все же в выборе рынка по принципу культурного сходства следует проявлять осторожность. Мало того что с таким подходом можно оставить без внимания потенциально более привлекательные рынки сбыта, так еще и существенные отличия между странами по причине поверхностно проведенного анализа могут остаться невыявленными.¹⁸

Независимо от подхода к выбору имеет смысл работать на рынках меньшего числа стран, но с большим усердием и проникновением на каждый из них.¹⁹ Как правило, компании предпочитают те страны, рынки которых: 1) обладают высокой привлекательностью; 2) не относятся к разряду рискованных; 3) обеспечивают конкурентные преимущества. *Digicel* выбрала необычную стратегию рыночной экспансии, своеобразно учитывающую все три этих критерия.

Digicel

Компания *Digicel* из Ямайки сумела утвердиться на рынках таких политически нестабильных стран, как Папуа — Новая Гвинея, Гаити и Тонга, с помощью продуктов индустрии мобильной связи, предназначенных для бедных и обычно игнорируемых клиентов. Компания стремится к полному охвату населения своими сетями мобильной связи, предоставляющими доступные по цене услуги городским и сельским жителям, которые никогда не могли пользоваться ими прежде. Высокая лояльность этих групп населения помогает *Digicel* защищаться от попыток агрессивного вмешательства со стороны местных правительств. Компания работает на 32 рынках стран Карибского бассейна, Океании и Центральной и Южной Америки, обслуживая 13 млн абонентов. Чтобы лучше адаптироваться к местным культурам, *Digicel* спонсирует команды регбистов, футболистов и других спортсменов в каждом из этих регионов. Многократный олимпийский чемпион спринтер Усейн

Болт выступает послом бренда *Digicel* во многих рекламных акциях компании. На каждом своем рынке *Digicel* поддерживает множество культурных, образовательных и социальных программ за счет средств своего благотворительного фонда. Крайне поучительны ее маркетинговые усилия на Фиджи. Чтобы укрепить свои позиции в конкурентной борьбе с *Vodafone*, *Digicel Fiji* даже добавила полосу голубого цвета, присутствующего на государственном флаге республики Фиджи, к своему логотипу, чтобы нагляднее отразить гордость своим вкладом в улучшение жизни в этой стране. Не случайно слоган ее рекламной кампании на Фиджи звучит так: «Фиджи важна для нас».

РАЗВИТЫЕ И РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ

Одно из самых острых различий в глобальном маркетинге обусловлено различиями между развитыми рынками и развивающимися (формирующимися) рынками, такими как рынки Бразилии, России, Индии, Китая и Южной Африки (так называемые страны БРИКС).²⁰ Другим развивающимся рынком с большим экономическим и маркетинговым потенциалом является Индонезия. Некоторые эксперты начинают объединять Индонезию и Южную Африку в одну группу с такими странами, как Колумбия, Вьетнам, Египет и Турция, и использовать для нее аббревиатуру CIVETS.²¹

Неудовлетворенные потребности населения развивающихся стран представляют почти неограниченные возможности для развития рынков продуктов питания, одежды, жилья, бытовой техники, электроники и прочих товаров. Многие лидирующие на рынках промышленно развитых стран компании рассчитывают поддерживать свой рост за счет продаж на рынках развивающихся стран.

По оценкам *Nestle*, более 1 млрд потребителей на развивающихся рынках в течение ближайших 10 лет повысят свои доходы настолько, что смогут позволить себе покупать ее продукты. Эта крупнейшая в мире продовольственная компания зарабатывает теперь на развивающихся рынках почти 40% своих доходов. Развивающиеся рынки обеспечивают более 50% объема продаж *Unilever*, 30% продаж *Kraft* и более 40% продаж *Mondelez*, новой компании по производству снежков.²²

В развивающихся странах проживает 82% населения Земли, и, как ожидается, они станут обеспечивать 90% прироста населения в будущем.²³ Сможет ли бизнес обслуживать такое

огромное количество людей, обладающих низкой покупательной способностью и зачастую живущих в условиях крайней нужды? Далее мы рассмотрим наиболее важные изменения, которые происходят в странах БРИКС и Индонезии.

Бразилия.²⁴ Богатая природными ресурсами Бразилия является крупнейшей экономикой Латинской Америки и шестой экономикой в мире. По данным исследования *Goldman Sachs*, она сможет выйти на четвертое место к 2050 г., т. е. станет экономически более мощной, чем такие страны, как Германия, Япония и Великобритания. Чемпионат мира по футболу 2014 г. и Олимпиада 2016 г. в Рио-де-Жанейро продемонстрировали всему миру успехи, достигнутые Бразилией, хотя и одновременно высветили недовольство населения крупными инвестициями в спортивные мероприятия на фоне нехватки средств на развитие образования и инфраструктуры. Бразилия также занимает пятое место в мире по числу пользователей Интернета, в настоящее время их уже более 91 млн человек, что повышает привлекательность онлайн-овых стратегий маркетинга. Особенно популярны в стране социальные медиа. Фирмы все чаще используют мобильный маркетинг, обязательно придавая своим маркетинговым коммуникациям местный колорит.

Маркетологи ищут новаторские пути продажи товаров и услуг бедным и малообеспеченным бразильцам. *Nestle Brazil* добилась роста продаж печенья «Вопно» на 40% после уменьшения веса упаковки с 200 г до 140 г и соответствующего снижения цены. Как отметил вице-президент *Unilever Brazil* по маркетингу:

«Есть общие темы, вызывающие отклик у всех бразильцев, — семья, счастье, оптимизм и гордость за свою страну. Бразильцы — оптимисты по своей природе, они славятся своей жизнерадостностью, поэтому бренды, стремящиеся установить с ними связь, должны учитывать эти особенности».

Бразилия пережила период бурного роста в 1960–1970-х гг., когда она была второй наиболее быстро развивающейся крупной экономикой в мире. В результате в стране сформировались современные сельское хозяйство, горнодобывающая и обрабатывающая отрасли, а также индустрия услуг. В числе бразильских корпораций, успешно работающих на мировых рынках, можно назвать авиастроительную компанию *Embraer*, производителя летней обуви *Havaianas*

и производителя пива и прохладительных напитков компанию *AmBev*, которая после слияния с *Interbrew* стала называться *InBev*. Бразилия отличается от других развивающихся стран, таких как Россия и Китай, наличием прочных институтов демократии и не имеет в отличие от Индии территориальных споров с соседями.

Однако на пути экономического роста имеется несколько препятствий, которые получили название *custo Brazil* (бразильские издержки). Затраты на транспортировку товаров съедают 13% бразильского ВВП — в полтора раза больше, чем в США. Погрузочно-разгрузочные работы обходятся в два раза дороже, чем в Индии, и занимают в три раза больше времени, чем в Китае. Жесткое и обременительное для бизнеса трудовое законодательство вызвало бурный рост теневой экономики. По оценкам *McKinsey*, ее объем составляет до 40% ВВП Бразилии, при этом в ней занято около половины городского населения страны. Преступность и коррупция также остаются серьезными проблемами.

Россия.²⁵ Распад СССР в 1991 г. способствовал трансформации плановой экономики России в глобально интегрированную рыночную экономику. Россия занимает первое место в мире по экспорту природного газа, второе место — по экспорту нефти и третье место — по экспорту стали и некоторых цветных металлов. Однако такая зависимость от сырьевого экспорта является слабым местом ее экономики. Страна серьезно пострадала от недавнего падения мировых цен на сырье и финансового кризиса.

Россияне активно пользуются социальными медиа, затрачивая на общение в них 9,8 часа в месяц, что в два раза больше среднемирового уровня, хотя в России Facebook менее популярен, чем его местные конкуренты. Компания привлекает к сотрудничеству российских разработчиков мобильных приложений, видеоигр и других подобных инструментов, чтобы предоставлять пользователям больше местного контента.

Россия страдает от дефицита рабочей силы и отсутствия современной инфраструктуры. Организация по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР) предупреждает о замедлении темпов российских экономических реформ и включает Россию в число самых коррумпированных стран мира. Многие считают Владимира Путина жестким политиком, с которым трудно налаживать партнерские отношения.

По этим и другим причинам проникновение на российский рынок может оказаться очень непростым делом. Для торговли в России *Cyclo Industries*, американский производитель химикатов для автомобильной промышленности, должен был перевести на русский язык надписи на этикетках товаров, определить, насколько конкурентоспособны цены на его продукцию, и разработать специализированные маркетинговые планы. Логистические проблемы вынудили одного из маркетологов компании заметить: «Дороги здесь просто ужасные, нет никакой возможности добраться из одной части России в другую». Хотя компании потребовалось больше года, чтобы официально закрепить свое присутствие в стране, уже через шесть месяцев российский рынок обеспечивал 10% доходов *Cyclo*.

Индия.²⁶ Изменения, произошедшие в Индии на протяжении жизни одного поколения, поражают воображение. Реформы начала 1990-х гг., помогшие снизить торговые барьеры и либерализовать рынок капитала, привели к стремительному росту притока инвестиций и объемов потребления. Индия известна своей крепнущей демократией и большой долей молодежи в составе своего населения. В Индии, второй по численности населения стране в мире, проживает 1,21 млрд человек. Страна является одной из самых молодых крупных экономик, медианный возраст ее населения равен 25 годам. Фактически четверть всего населения планеты моложе 25 лет проживает в Индии.

Успешное развитие экономики сопровождается прогрессом в области образования и повышением доступа к финансовым услугам и современным технологиям. В Индии хорошо развита мобильная связь: мобильные телефоны имеются у 75% населения, 15% из которых используют свои мобильные устройства для выхода в Интернет. В Индии, имеющей одни из самых низких тарифов на услуги мобильной связи в мире, около трети всех абонентов сотовых операторов проживают в сельской местности.

Экономический подъем Индии открывает огромный рынок для товаров из США и Западной Европы. Почти 16 млн человек, или 3% от общего населения, являются хорошо зарабатывающими целевыми потребителями молодежных брендов, ассоциируемых со статусом и материальным достатком. Дорогие машины и мотоциклы являются наиболее желаемыми символами статуса, за ними

следуют одежда, еда, развлечения, товары длительного пользования и путешествия. В стране открываются широкие возможности для фирм всех типов. В 2012 г. средний индийский потребитель выпил всего 14 бутылок «Соке» объемом 250 мл, в то время как в Бразилии и Мексике среднестатистическое годовое потребление этого напитка составило 241 и 745 бутылок соответственно. По этой причине *Coca-Cola* намеревается инвестировать в расширение производства в Индии \$5 млрд в 2012–2020 гг.

Однако, будучи седьмой по площади территории страной в мире, Индия страдает от серьезных региональных различий. Каждый из 28 ее штатов имеет свое правительство и свое налоговое законодательство; в стране официально признаны 23 языка, 1500 диалектов и несколько религий. На территориях вокруг Мумбая и Бангалора люди живут богаче и уровень грамотности у них выше, более бедное и менее образованное население проживает на востоке страны. Даже особенности погоды могут иметь большое значение для маркетологов. На севере нередки холодные зимы, а в Мумбае и Шеннае климат теплый и влажный.

Некоторые из индийских фирм, такие как *Tata, Mittal, Reliance, Wipro* и *Infosys*, добились больших международных успехов. Компания *Reliance* ежедневно имеет контакты с каждым десятым индийцем, а ее покупательская база в других странах составляет в общей сложности 100 млн человек.

При всей своей безусловной привлекательности Индия по-прежнему страдает от слабого развития инфраструктуры и сферы публичных услуг — образования, здравоохранения и водоснабжения, а также от ограничительного трудового законодательства. Центральное правительство в Нью-Дели обещает направить \$1 трлн на развитие инфраструктуры в ближайшие пять лет, хотя как и на всех формирующихся рынках коррупция остается серьезной проблемой на всех уровнях государственного управления. Разветвленная сеть розничной торговли с трудом поддается модернизации, что порождает проблемы с дистрибуцией товаров.

Китай.²⁷ Китай, численность населения которого достигла 1,34 млрд человек, привлекает внимание производителей из самых разных стран мира, и конкуренция на китайском рынке между отечественными и зарубежными компа-

ниями становится все более острой. Вступление Китая в ВТО в 2001 г. способствовало упрощению правил инвестирования и открытия предприятий и помогло модернизировать торговую и логистическую инфраструктуру. В результате обострилась конкуренция в ценообразовании, на товарных рынках и в каналах товародвижения, но некоторые отрасли по-прежнему остаются практически закрытыми для иностранцев. Зарубежные фирмы жалуются на практику субсидирования государством местных производителей, затруднение доступа иностранцев на некоторые рынки, на запутанность местного законодательства, на плохую защиту прав интеллектуальной собственности и на силу местной бюрократии. Неудивительно, что на 90% ПК в Китае установлены пиратские версии ПО. Китайское правительство поощряет партнерство с зарубежными компаниями, отчасти в расчете на то, что местные фирмы смогут многому научиться у них и стать со временем мощными глобальными игроками.

Тем не менее благоприятные возможности имеются. Несмотря на то что китайский рынок занимает у *Nestle* лишь девятое место среди всех ее рынков, компания продает на нем половину того, что продает в Бразилии, хотя население Бразилии в семь раз меньше, чем в Китае. В Китае, крупнейшем автомобильном рынке в мире, на 1000 человек приходится всего 60 автомашин, что вдвое меньше среднемирового уровня. *PepsiCo* строит большие планы для своих брендов закусок и напитков, зная, что потребление картофельных чипсов в Китае составляет один маленький пакет каждые 2–4 недели, а не 15, как в США, и что средний китаец покупает ее напитки 230 раз в году, а средний американец — 1500 раз.

Продажи в Китае требуют выхода за пределы больших городов к тем 700 млн потенциальных покупателей, которые проживают в небольших поселках в сельской глубинке. Чэнду и Чунцин, два второстепенных экономических центра в Западном Китае, переживают сейчас бурный экономический рост. Работа с сельскими потребителями может представлять большие трудности: они имеют низкие доходы (соотношение доходов жителей приморских городов и жителей сельской глубинки составляет 1:6), менее образованны и часто слишком приверженны местным традициям. Китай также этнически

неоднороден — на его банкнотах присутствуют надписи на восьми языках, включая арабский, монгольский и тибетский.

Формирующийся городской средний класс Китая активен и разборчив и требует разнообразных товаров высокого качества. Хотя число китайских потребителей вчетверо превышает население США, они тратят лишь небольшую часть того, что тратят американские потребители. Дорогие машины являются самым быстрорастущим сегментом автомобильного рынка благодаря постоянному увеличению числа китайских миллионеров. Продажи одежды и обуви компании *Burberry* на китайском рынке практически сравнялись с суммарными продажами на всех европейских рынках.

Конкуренция между зарубежными фирмами обостряется по мере того, как они пытаются занять господствующее положение на этом быстрорастущем рынке. *Walmart* соперничает с *Carrefour*, *General Motors* — с *Volkswagen*, а *Nike* — с *Adidas*. В конкурентной борьбе с местными фирмами многие западные компании получают преимущество благодаря своей репутации надежных поставщиков качественных и безопасных товаров китайским потребителям, которые неоднократно были свидетелями громких скандалов, связанных с работой китайских фирм. В то же время западным компаниям нужно приспособливаться к местным вкусам. *Starbucks* предлагает обновленный ассортимент марок кофе, специально подобранных для китайских потребителей, — включая свою уникальную смесь «Восток встречается с Западом», — из которого местные заведения могут выбирать то, что подходит им больше всего.

Южная Африка.²⁸ Хотя Южная Африка имеет развитый рынок, она включена в этот обзор не только как важный рынок сам по себе, но и как своего рода плацдарм для проникновения на африканский континент: многие международные компании начинали с него свою экспансию в Африку. Чемпионат мира по футболу 2010 г. предоставил возможность еще раз оценить экономический прогресс Южной Африки и других африканских стран.

В последние годы в Африке произошли важные изменения. Хотя волнения в Египте, Тунисе и Ливии во время «арабской весны» служат напоминанием о политической нестабильности на континенте, а многие логистические и инфра-

структурные проблемы в Африке по-прежнему остаются нерешенными, улучшения во многих других областях, включая здравоохранение, образование и социальное обслуживание, а также экономические прогнозы позволяют смотреть на будущее континента с оптимизмом. По оценкам *McKinsey Global Institute*, число африканских домохозяйств с дискреционным доходом (т. е. доходом, позволяющим тратить деньги не только на еду) должно вырасти к 2020 г. на 50% и достичь 128 млн человек.

Другое исследование *McKinsey* показало, что многие африканские потребители хотят высококачественных товаров и хорошо разбираются в брендах, а это «опровергает представление о том, что континент является задворками мира, где компании могут сбывать свой второсортный товар». *Unilever* добилась успеха за счет выпуска товаров, адаптированных к требованиям африканских потребителей: доступных по цене продуктов питания, порошков для стирки белья в малом количестве воды и товаров личной гигиены, соответствующих местным вкусам. Ее наиболее продаваемая линейка шампуней и кондиционеров «Motions» разрабатывалась специально для жестких волос и темной кожи африканцев.

Некоторые фирмы уже много лет развивают свой бизнес в Африке. *General Motors* продает свои автомобили более чем в 50 странах Африки и имеет производственные мощности в ЮАР, Египте и Кении. Подобно другим континентам, Африка крайне неоднородна, и многие эксперты подчеркивают, что ее следует рассматривать как 53 отдельные страны, часто очень непохожие друг на друга. *Boston Consulting Group* составила список из восьми наиболее сильных африканских экономик, которые она назвала «Африканскими львами». В него вошли: Алжир, Ботсвана, Египет, Ливия, Маврикий, Марокко, Южная Африка и Тунис. *Nestle* особенно активно работает в Кении, Эфиопии, Мозамбике, Анголе и Демократической Республике Конго.

Хотя сельское хозяйство остается крупнейшим сектором экономики, наиболее быстро в Африке растут такие отрасли, как телекоммуникации, энергетика и производство потребительских товаров. На конец 2011 г. мобильные телефоны имели более 650 млн африканцев, причем более 300 млн из них стали абонентами сотовой связи после 2000 г. Мобильные теле-

фоны используются не только для разговоров, но также и как платформа для решения повседневных задач; например, они играют важную роль в здравоохранении и системе безналичных платежей. Две трети взрослых пользовались услугами мобильного перевода денег, причем лидерами здесь являются *Vodafone* и *MTN*. Интернет становится в Африке все более важным маркетинговым каналом, причем доступ к нему часто осуществляется через мобильные телефоны.

Индонезия.²⁹ Репутация Индонезии как страны, постоянно борющейся с природными катастрофами, терроризмом и экономической неопределенностью, быстро меняется. Теперь страна прочно ассоциируется с политической стабильностью и уверенным экономическим ростом. Четвертая по численности населения и крупнейшая мусульманская страна в мире, Индонезия, с учетом достигнутых ею экономических успехов, вполне может присоединиться к странам БРИКС.

Индонезия стала третьей по темпам роста экономикой региона — после Индии и Китая — во многом благодаря ее 240 млн потребителей. По прогнозам экспертов, к 2030 г. число индонезийцев, принадлежащих к среднему классу, т. е. зарабатывающих от \$2 до \$20 в день, вырастет со 131 млн до 244 млн, а число принадлежащих к классу потребителей, зарабатывающих более \$3600 в год, вырастет с 45 млн до 135 млн. Индонезийские потребители хорошо разбираются в брендах, что является привлекательной чертой их растущей экономики.

Однако работать в Индонезии непросто. В стране, расположенной на 14 тыс. островов в жарком и влажном климате, продуктивная и эффективная дистрибуция имеет решающее значение. Крупные экспортеры создали разветвленные сети дистрибуции, позволяющие им охватывать не только ту треть населения, которая проживает в шести-семи крупнейших городах. Как и во многих развивающихся странах, в Индонезии инфраструктура также остается слабым местом.

Но прогресс, достигнутый страной в последние годы, впечатляет. Индонезия является для *L'Oreal* самым быстрорастущим рынком в Азиатско-Тихоокеанском регионе, и поэтому компания собирается построить в этой стране свой завод. Недавно на индонезийский рынок вышла

IKEA. С учетом того, что более 20% индонезийских пользователей Интернета имеют аккаунты в Twitter, Индонезия является шестой в числе самых активных стран по использованию этого микроблогового сайта.

Стратегии маркетинга для развивающихся рынков. Для успешного выхода на рынки развивающихся стран требуются особые планы и навыки, а также способность действовать во многих ситуациях по-новому.³⁰

Рассмотрим несколько примеров компаний — пионеров обслуживания «невидимых» покупателей на этих рынках.³¹

- *Grameenphone* торгует мобильными телефонами в 35 тыс. деревнях Бангладеш, привлекая местных женщин в качестве «операторов»: они за плату дают звонить по телефону другим жителям деревни.
- *Colgate-Palmolive* пустила по индийским деревням свои промофургоны, рекламирующие преимущества регулярной чистки зубов.
- *Corporacion GEO* строит в Мексике жилье для малообеспеченных людей. Сборные дома имеют две спальни и допускают возможность увеличения площади.

Эти компании сумели раскрыть потенциал развивающихся рынков, изменив свой традиционный подход к маркетингу и найдя более эффективный способ реализации товаров и услуг. Если мы говорим о развивающихся странах, можно забыть о привычных западному миру способах ведения бизнеса. Здесь большое значение приобретают экономико-культурные отличия, отсутствие маркетинговой инфраструктуры и на удивление сильная местная конкуренция.³²

Многие компании стремятся охватить растущий средний класс на развивающихся рынках. По оценкам *Boston Consulting Group*, к 2020 г. к среднему классу будут принадлежать около миллиарда китайцев и индийцев.³³ Многие из них будут стремиться покупать товары с премиальной наценкой и продукцию глобальных брендов.³⁴

Например, когда *Unilever* выводила на бразильский рынок шампунь «TRESemme», она заручилась поддержкой 40 крупных ритейлеров, добилась расположения многих блогеров, распространила 10 млн бесплатных образцов товара и организовала мощную рекламную блиц-

кампанию одного дня, которая в конечном счете привлекла на бразильскую страницу бренда на Facebook 1 млн человек. За год продажи «TRESemme» превысили продажи шампуня *P&G* «Pantene» в гипермаркетах и аптеках, что позволило *Unilever* с уверенностью рассчитывать на успешное проникновение на рынки Индии и Индонезии.³⁵

Так как необходимые практики маркетинга во многом сходны с теми, которые используются на развивающихся рынках, то, работая на них, обычно бывает намного проще охватить средний класс, чем те 4 млрд людей, которые находятся в «основании пирамиды». Хотя в совокупности эти люди могут принести \$3 млрд дохода, каждый малоимущий потребитель в отдельности способен потратить очень небольшую сумму.

Удовлетворение потребностей людей из «основания пирамиды» также требует тщательного планирования и осуществления маркетинга. Здравый смысл подсказывает, что модель бизнеса, построенная по принципу «низкая цена, низкая маржа, высокий объем», является ключом к успешному обращению к потребителям с низкими доходами на развивающихся рынках. Хотя имеются положительные примеры применения такой стратегии, в частности, продаж стирального порошка «Wheel» компании *Hindustan Unilever* в Индии, во многих других случаях реализация этой стратегии проходила не так гладко. Когда *Procter & Gamble* начала продавать в Индии свой препарат для очистки воды «Pur», она установила на него цену всего в 10 центов за пакет, которая тем не менее обеспечивала компании 50% прибыли. Но после разочаровывающих результатов первых продаж *P&G* решила бесплатно распространять этот продукт в рамках своей благотворительной деятельности.³⁶

Компании успешно осваивают тонкости маркетинга, ориентированного на более широкие слои населения на развивающихся рынках, особенно когда им бывает трудно добиться снижения издержек из-за устоявшихся отношений в системе снабжения или изменить методы производства, дистрибуции и ценообразования из-за чувствительности потребителей к цене.

Правильное решение маркетингового уравнения на развивающихся рынках может принести большие выгоды:

- На рынках, где доходы жителей ограничены, крайне важны небольшие размеры упа-

ковки и низкая розничная цена. Пакетики стирального порошка и шампуня компании *Unilever* стоимостью 4 цента пользуются большим успехом в сельской Индии, где до сих пор проживает 70% населения страны.³⁷

- Во многих развивающихся странах 80% населения по-прежнему покупают товары в расположенных по соседству мелких частных лавочках. В Индии 98% продуктов питания продаются в 12 млн семейных продуктовых магазинчиках.³⁸
- *Nokia* направляет своих специалистов в сельские районы Китая, Таиланда и Кении для изучения того, как пользуются мобильными телефонами местные жители. Благодаря выпуску недорогих телефонов с наиболее востребованными функциями *Nokia* смогла стать лидером на рынках некоторых стран Азии и Африки, несмотря на то что в некоторых развитых странах ее обошли другие бренды.³⁹

Цифровые стратегии будут иметь решающее значение на развивающихся рынках с учетом быстрого распространения смартфонов, которые перестают быть просто средством межличностных коммуникаций. Исследование показало, что для брендов социальные медиа в шесть раз важнее на развивающихся рынках, таких как рынки Индонезии и Таиланда, чем в Японии или Великобритании.⁴⁰

Развивающиеся и развитые рынки. Конкуренция со стороны фирм из развивающихся стран также усиливается. Китай экспортирует автомобили в Африку, Юго-Восточную Азию и на Ближний Восток. Индийская *Wipro*, мексиканская *Cemex* и малайзийская *Petronas* стали сильными зарубежными игроками во многих странах. Нередко ключевое значение имеет одновременно и разработка глобальной модели бизнеса, и создание глобального бренда, который будет эффективно работать на всех целевых рынках.⁴¹

Одна из стратегий, успешно используемых компаниями из развивающихся стран, состоит в выявлении не замеченных ранее ниш крупных рынков.⁴² Компания *Mahindra* уже более 20 лет продает американским фермерам свои небольшие трактора, собираемые на трех ее заводах, расположенных в США. Она также использовала свой опыт в производстве малых тракторов

для проникновения на нишевой рынок услуг по стрижке газонов и полей для гольфа.

Другая стратегия глобальной экспансии заключается в приобретении одной или нескольких фирм в развитых странах. Индийская *Apollo Tyres* приобрела предприятия в Нидерландах и Южной Африке. После того как в 2005 г. *Lenovo* купила у *IBM* подразделение по производству ПК за \$1,25 млрд, многие другие китайские фирмы начали искать возможности делать приобретения за рубежом, и это позволило одному известному маркетологу заявить, что скоро хорошо известное словосочетание «Сделано в Китае» будет заменено на «Принадлежит Китаю».⁴³

С другой стороны, многие фирмы используют уроки, извлеченные из опыта маркетинга на развивающихся рынках, для более успешной конкуренции на рынках развитых стран (см. дискуссию об «основании пирамиды» в гл. 3). Товарные инновации распространяются в обоих направлениях между рынками развитых и развивающихся стран. Главная задача состоит в том, чтобы творчески подойти к ответу на вопрос: как с помощью маркетинга осуществить мечты большинства людей о повышении уровня жизни?⁴⁴

Многие компании уверены, что они с этой задачей справятся. Чтобы накормить население Земли, которое, как ожидается, к 2050 г. достигнет 9 млрд человек, мировое производство продовольствия, по мнению экспертов, должно вырасти на 60%. Внести свой вклад в это собирается и *John Deere*.⁴⁵

John Deere

Разработанная *John Deere* новая линейка тракторов «8R» отвечает потребностям самых разных фермеров в 130 странах мира. Трактор «8R», мощный, но маневренный и потребляющий сравнительно мало топлива, лучше всего подходит большим фермерским хозяйствам. Но его легко можно приспособить к потребностям мелких сельхозпроизводителей в развивающихся странах, таких как Бразилия и Россия, или в развитых, таких как США или Германия. С марта 2011 г. по март 2012 г. покупатели заказали более 7800 конфигураций трактора «8R». *Deere* имеет восемь заводов за пределами США, как в развитых, так и в развивающихся странах, включая Германию, Индию, Китай, Мексику и Бразилию.

В последнее время усилились процессы региональной экономической интеграции — объединение стран в блоки с помощью соглашений

о торговле. Это свидетельствует о том, что компании-поставщики будут выходить сразу на крупные региональные рынки, а не на рынки отдельных стран. Некоторые страны образуют зоны свободной торговли, или экономические сообщества, — группы наций, объединенные общими целями в сфере регулирования международной торговли.

РЕШЕНИЕ О СПОСОБЕ ВЫХОДА НА ВНЕШНИЙ РЫНОК

Если компания приняла решение о выходе на рынок конкретной страны, следующий ее шаг — разработка оптимальной стратегии проникновения на этот рынок. Мы имеем в виду такие стратегии, как *косвенный экспорт*, *прямой экспорт*, *лицензирование*, *совместные предприятия* и *прямые инвестиции* (рис. 8.2). Каждая последующая стратегия выхода на внешний рынок подразумевает повышение уровня ответственности, риска, контроля и потенциальной прибыли организации.

ПРЯМОЙ И КОСВЕННЫЙ ЭКСПОРТ

Естественный способ выхода на зарубежный рынок — экспорт продукции. *Случайный* (нерегулярный) *экспорт* — пассивный вариант участия в международной торговле, когда компания выходит на внешний рынок время от времени, по своей инициативе или при получении иностранного заказа. *Активный экспорт* означает, что фирма принимает решение о расширении поставок товаров на конкретный рынок. В обоих случаях компания производит продукцию в своей стране, адаптируя ее при необходимости к специфическим требованиям зарубежного рынка.

Первый шаг к выходу на внешний рынок — *косвенный экспорт*, осуществляемый через независимых посредников. *Местный посредник-экспортер* покупает продукцию у производителя и затем продает ее за границу. *Местный агент-экспортер* ищет покупателей на внешнем рынке и договаривается о поставках, получая за это комиссионное вознаграждение. В эту же группу входят торговые компании. *Кооперативная организация* осуществляет поставки на внешний рынок от имени нескольких производителей и частично под их административным контро-

лем. Часто используется производителями простейших продуктов — фруктов, орехов и т. д. *Экспортная фирма* руководит всей экспортной деятельностью компании-производителя за оговоренное вознаграждение.

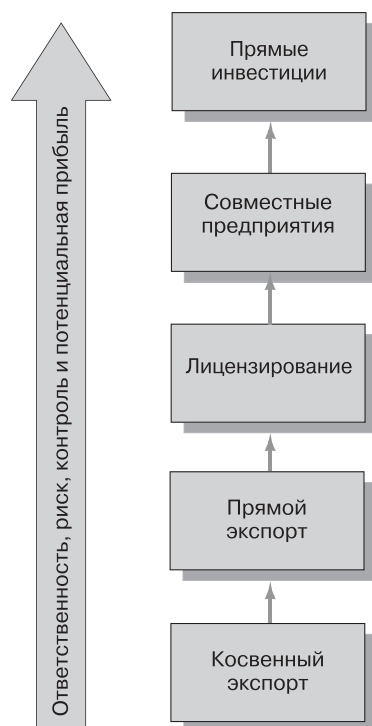


Рис. 8.2. Пять возможных стратегий выхода на международный рынок

Косвенный экспорт обладает двумя преимуществами. Во-первых, для его осуществления требуется меньше средств: отсутствует необходимость создания в организации экспортного отдела, который будет заниматься продажами за рубежом или устанавливать контакты с иностранными партнерами. Во-вторых, такой экспорт менее рискован, так как посредники действуют по своей инициативе, опираясь на знание конъюнктуры зарубежных рынков, и, как правило, совершают меньше ошибок.

Если руководство компании приняло решение о самостоятельном экспорте продукции, то инвестиции и риск несколько возрастают, однако увеличивается и потенциальная прибыль. Существует несколько способов организации прямого экспорта.

- **Экспортный отдел или подразделение компании.** Экспортный отдел может пред-

ставлять собой автономное подразделение, работающее как отдельный центр прибыли.

- **Зарубежный сбытовой филиал или дочерняя компания.** Сбытовой филиал осуществляет реализацию и распределение продукции, иногда на него возлагают функции хранения и продвижения товаров, демонстрационного и обслуживающего центров.
- **Торговые представители.** Компания использует своих торговых представителей, которые отправляются за границу для поиска зарубежных клиентов.
- **Иностранные дистрибьюторы или агенты.** Для организации продаж продукции компания обращается к зарубежным дистрибьюторам или агентам, которые могут быть наделены эксклюзивным или ограниченным правом представлять производителя в конкретной стране.

И при прямом, и при косвенном экспорте многие компании используют его как средство оценки ситуации, на основе которой может быть принято решение о строительстве производственного предприятия и начале выпуска продукции за рубежом. С развитием Интернета необходимость для компаний в обязательном посещении торгово-промышленных выставок отпала: Глобальная сеть позволяет большим и малым компаниям представить свою продукцию зарубежным потребителям и дистрибьюторам, что называется, не выходя из дома.

Успешные компании используют свои веб-сайты для предоставления контента и услуг, адаптированных к местным условиям, своим наиболее привлекательным международным рынкам — в идеале, на местном языке. Нахождение бесплатной информации о торговой и экспортной деятельности никогда не было простым делом. Вот адреса нескольких источников, с которых можно начинать поиск.

www.trade.gov	Управление международной торговли при Министерстве торговли США
www.exim.gov	Экспортно-импортный банк США
www.sba.gov	Управление по делам малого бизнеса США
www.bis.doc.gov	Бюро промышленности и безопасности, подразделение министерства торговли

Многие государственные учреждения, занимающиеся поддержкой экспортной деятельности, также имеют онлайн-ресурсы и позволяют фирмам заходить на свои веб-сайты.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Лицензирование — один из самых простых способов организации международного маркетинга. Обычно лицензиар за вознаграждение или роялти предоставляет иностранной компании право использования своих производственных и торговых секретов, торговой марки или патента и таким образом при минимальном риске выходит на зарубежный рынок. Лицензиат же получает производственные знания и опыт или известный продукт (торговую марку).

Лицензирование имеет потенциальные недостатки. Так, компания-лицензиар не имеет возможности осуществлять строгий контроль деятельности лицензиата. Более того, успешная деятельность последнего ведет к упущенной выгоде у лицензиара. По окончании срока действия контракта компания может обнаружить, что «своими руками» создала себе конкурента. Чтобы избежать подобных метаморфоз, лицензиар практикует поставки каких-либо патентованных ингредиентов или компонентов, необходимых для производства товара (как это делает *Coca-Cola*). Но лучшая стратегия лицензиара — это лидерство в инновациях, которое ставит лицензиата в постоянную зависимость от него.

Существует несколько вариантов лицензионных соглашений. Гостиничные компании *Hyatt* и *Marriott* практикуют передачу *управления по контракту*, когда некая организация за определенное вознаграждение управляет их иностранными отелями. Соглашение такого типа особенно привлекательно, если управляющей компании предоставляется возможность в течение определенного периода выкупить некоторую долю в уставном капитале «объекта управления».

Другой способ входа на зарубежный рынок — *производство по контракту*, когда выпуск своей продукции компания поручает местным фирмам.

Volkswagen заключила соглашение с *Группой ГАЗ* до 2019 г., согласно которому ГАЗ будет выпускать автомобили «Volkswagen Jetta», «Skoda Octavia» и «Skoda Yeti» на своем заводе

в Нижнем Новгороде для российского рынка. Планируемый объем производства — 110 тыс. автомобилей в год.⁴⁶ *Toshiba*, *Hitachi* и другие японские производители телевизоров осуществляют производство по контракту для обслуживания рынков Восточной Европы.⁴⁷

К недостаткам контрактного производства относится отсутствие у компании-заказчика возможности постоянного контроля производственного процесса и снижение потенциальной прибыли. Однако данная форма позволяет компании ускорить выход на зарубежный рынок, характеризуется низким уровнем риска и предполагает возможность создания совместного предприятия или выкупа производства.

Наконец, фирма может выйти на зарубежный рынок с помощью *франчайзинга* — развитой формы лицензирования. Продавец франшизы (франчайзер) предлагает покупателям (франчайзи) свою торговую марку и отлаженную производственную систему. Франчайзи со своей стороны вкладывают деньги во внедрение этой самой системы и выплачивают франчайзеру вознаграждение. Особенно успешно практикуют международный франчайзинг, учитывающий особенности местных рынков, такие американские компании, как *McDonald's*, *Subway*, *Burger King*, *7-Eleven*, *Hertz* и *Best Western Hotels*.⁴⁸

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Иностранные инвесторы могут объединить усилия с местными предпринимателями и создать **совместное предприятие** (СП), в этом случае иностранная компания разделяет уставный капитал и контроль производства с местной компанией. Стремясь охватить новые географические и технологические рынки, *GE Capital* — кредитное подразделение *GE* — рассматривает СП как один из своих «самых мощных стратегических инструментов». Она уже создала СП с финансовыми институтами в Южной Корее, Испании, Турции и других странах.⁴⁹ На формирующихся рынках, особенно таких крупных стран, как Индия и Китай, также активно создаются новые СП.

Создание СП может быть необходимым или желательным по экономическим или политическим причинам. Возможно, иностранная компания испытывает недостаток финансовых, материальных или управленческих ресурсов для самостоятельной организации производства,

или образование СП — непереносимое условие проникновения на рынок, поставленное правительством страны.

У СП есть и определенные недостатки. Партнеры могут разойтись во мнениях в отношении инвестиций, маркетинга, использования прибыли. Один из партнеров может пожелать инвестировать доходы в дальнейший рост предприятия, а другой захочет увеличить дивиденды акционеров. Более того, наличие СП нередко затрудняет для компании осуществление производственной и маркетинговой политики во всем мире по своему усмотрению.

Выгоды партнерства не обязательно ограничиваются ростом сбыта или улучшением доступа к каналам дистрибуции. Хорошие партнеры разделяют общие ценности бренда, которые помогают согласованно продвигать бренд на разных рынках. Например, приверженность *McDonald's* стандартизации блюд и обслуживания является одной из причин похожести ее ресторанов во всем мире. *McDonald's* тщательно отбирает своих глобальных партнеров, отдавая предпочтение тем фирмам, которые способны неуклонно двигаться в заданном им направлении.

ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Последняя форма выхода компании на зарубежный рынок — собственное сборочное производственное предприятие. Иностранная компания может приобрести акции или контрольный пакет акций местной компании или де построить собственное производство «с нуля». *Cisco* не имела своего представительства в Индии до 2005 г., но затем открыла свою вторую штаб-квартиру в Бангалоре, чтобы воспользоваться благоприятными возможностями в самой Индии и в других странах региона, в частности в Дубае.⁵⁰

Если зарубежный рынок оказывается достаточно крупным, новые производственные мощности дают компании определенные преимущества. Во-первых, она получает возможность использовать преимущества низкой стоимости рабочей силы и сырья и льгот, предоставляемых правительством. Во-вторых, создание новых рабочих мест способствует формированию положительного имиджа компании в принимающей ее стране. В-третьих, поддерживая хорошие отношения с органами власти, покупателями, местными поставщиками и дистрибьюторами,

компания адаптирует продукцию к потребностям местного рынка. В-четвертых, фирма полностью контролирует инвестиции и производит производственную и маркетинговую политику, наилучшим образом отвечающую ее долгосрочным целям. В-пятых, компания обеспечивает себе выход на рынок и в том случае, когда принимающая сторона настаивает на том, чтобы производимые в ней товары выпускались с использованием отечественных компонентов.

Основной недостаток практики прямых инвестиций заключается в том, что компания не застрахована от ухудшения рыночных условий, девальвации валюты или экспроприации собственности в случае каких-либо политических потрясений. Сокращение производства или прекращение деятельности фирмы приводит к существенным издержкам, поскольку принимающая страна может потребовать выплаты крупного выходного пособия работникам закрывающегося предприятия.

ПРИБРЕТЕНИЕ

Вместо того чтобы распространять свои бренды в других странах, многие компании предпочитают приобретать местные торговые марки для своего портфеля брендов. Сильные местные бренды могут прочно внедряться в сознание покупателей таким особым образом, который может оказаться не под силу международным брендам. Хорошим примером компании, собирающей коллекцию «местных самоцветов», является *SABMiller*.⁵¹

SABMILLER

Пивоваренная компания *SABMiller*, доминировавшая в прошлом на изолированном рынке ЮАР, добилась теперь своего присутствия в 75 странах мира благодаря серии удачных приобретений, включая сделанную в 2002 г. в США покупку *Miller Brewing* за \$5,6 млрд. Компания является вторым крупнейшим производителем пива в мире, выпускающим такие известные марки этого напитка, как «Grolsch», «Miller Lite», «Peroni», «Pilsner Urquell», «Castle Lager» и «Victoria Bitter». Однако ее глобальная стратегия резко отличается от стратегии ее главного конкурента. Стратегия *Anheuser-Busch InBev* для «Budweiser» заключается в продаже этого пива по всему миру, позиционируемого как «Американская мечта в бутылке». *SABMiller*, напротив, называет себя «самым локальным из глобальных пивоваров» и полагает, что ключом к глобальному успеху является продвижение местных брендов, которые обращаются к привычкам, установкам и традициям каждой страны. На основе исследований, проводимых социологами, антропологами и историками, компания

пытается найти верный путь к созданию «привязанности к месту» и держит в штате 10 аналитиков, единственной обязанностью которых является сегментация результатов исследований разных рынков. Перуанский бренд «Cusqueña» «отдает должное высоким стандартам мастерства ремесленников инка». Румынский бренд «Timisoareana» обращается к своим корням, уходящим в XVIII век. В Гане и других странах Африки пиво «Chibuku» продается по цене 58 центов за литр, чтобы успешно конкурировать с местными марками пива. Когда исследования показали, что многие любители пива в Польше чувствовали, что «никто не воспринимает их всерьез», *SABMiller* начала кампанию по продвижению своего бренда «Tyskie», рассказывающую о том, как иностранцы хвалят традиции пивоварения в Польше и самих поляков.

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ

Компаниям, работающим на внешних рынках, приходится приспосабливать маркетинговую стратегию к местным условиям.⁵² Некоторые из них проводят политику глобальной стандартизации маркетинга-микс — товара, продвижения и каналов распределения, что сулит наименьшие издержки. Некоторые преимущества и недостатки стандартизации маркетинговой программы приведены в табл. 8.1. На другом «полюсе» находятся компании, считающие более выгодным адаптированный маркетинг-микс, когда производитель подстраивает свою маркетинговую программу под каждый конкретный рынок. Хорошим примером второго подхода является стратегия для печенья «Oreo».⁵³

«OREO»

В кампании по продвижению своего бренда печенья «Oreo» по всему миру *Kraft* придерживалась стратегии согласованного глобального позиционирования. Хотя слоган кампании «Лучшее печенье к молоку» подходил не всем странам одинаково хорошо, все же он подкреплял повсеместно желательные ассоциации с питанием, заботой и здоровьем. Чтобы помочь добиться глобального понимания, *Kraft* подготовила книгу о своем бренде, которая дополнялась CD, хранящимся в коробке, напоминающей формой коробку для печенья «Oreo». На этих носителях излагались основы управления брендом — что требуется, чтобы бренд хорошо принимался во всех странах, что может быть в нем изменено, а что нет. Сначала *Kraft* пыталась продавать печенье в исходном виде повсюду. Когда исследования показали наличие особых вкусовых предпочтений в разных культурах — китайцы находили печенье слишком сладким, а индийцы слишком горьким, — на разных

рынках стали использоваться разные рецептуры. В Китае печенье стало выпускаться менее сладким и с различными фруктовыми наполнителями. В Индонезии печенье выпускалось с добавлением шоколада и арахиса, а в Аргентине — бананов и карамели. Позднее *Kraft* стала успешно использовать некоторые из этих рецептов в других странах, что может служить примером удачной обратной инновации. Компания также видоизменяет свои маркетинговые усилия для установления более тесных связей с местными потребителями. В одном из китайских рекламных роликов был показан малыш, учивший звезду НБА Яо Миня макать печенье «Огео» в молоко.

Таблица 8.1. Преимущества и недостатки глобального маркетинга

Преимущества
Эффект масштаба на производстве и в распределении
Ниже затраты на маркетинг
Рыночная власть и охват
Единство имиджа торговой марки
Способность реализовывать новые идеи быстро и эффективно
Единство маркетинговой практики
Недостатки
Различия в потребностях, желаниях потребителей, характере использования товаров
Различия в реакции потребителей на элементы маркетинга-микс
Различия в разработке товаров и торговых марок и в конкурентной среде
Различия в правовой среде
Различия в среде маркетинговых организаций
Различия в административных процедурах

ГЛОБАЛЬНЫЕ СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

Развитие Интернета, стремительное распространение кабельного и спутникового телевидения, создание глобальных телекоммуникационных сетей действительно ведут к конвергенции образа жизни. «Унификация» потребностей и желаний ведет к образованию глобальных рынков стандартизованных товаров (потребителями здесь выступают главным образом молодые представители среднего класса). Как шутят некоторые экономисты, после своего приобретения компанией VW чешский автопроизводитель *Skoda* использовала полученные инвестиции на улучшение ка-

чества и имиджа своей продукции и на создание доступных по цене автомобилей для зарубежных покупателей с низкими доходами.⁵⁴

В то же время между потребителями на разных рынках сохраняются значительные различия.⁵⁵

- Медианный возраст населения Индии и Мексики составляет около 26–27 лет, 35 лет — в Китае, от 43 до 45 лет — в Японии, Германии и Италии.⁵⁶
- Британцы не едят жареные пончики на завтрак, но кенийцев нужно убеждать в том, что употребление злаковых хлопьев полезно для здоровья.⁵⁷
- В ходе одного опроса две трети американских потребителей заявили, что их больше волнует получение нужного бренда, чем наилучшая цена, а в России и Индии доля таких респондентов составила 80%.⁵⁸
- Доля населения, пользующегося Интернетом, существенно варьируется от страны к стране: в Великобритании она составляет 85%, в Японии 80%, в США 79%, в Бразилии 40%, в Китае 34% и в Индии 7,5%. Средний американский пользователь Интернета проводит в сети 32 часа в месяц, что вдвое превышает средний мировой показатель.⁵⁹

Между странами могут существовать и явные культурные отличия.⁶⁰ Г. Хофстеде выделяет четыре характеристики культуры, по которым могут различаться страны:⁶¹

1. **Индивидуализм или коллективизм.** В коллективистских обществах, например в Японии, статус человека определяется скорее социальной системой, нежели индивидуальными достижениями.
2. **Короткая или длинная дистанция власти.** Страны с длинной дистанцией власти, как правило, оказываются менее эгалитарными.
3. **Мужественность или женственность.** То, в какой мере в культуре доминируют напористые мужчины либо заботливые женщины.
4. **Слабое или сильное избегание неопределенности.** То, насколько люди толерантны или не склонны к риску.

Различия в поведении потребителей, а также исторические традиции каждой страны вынуждают фирмы по-разному позиционировать свои бренды на разных рынках.

- Пиво «Heiniken» предлагается в США с премиальной наценкой, а у себя на родине в Голландии относится к средней ценовой категории.
- Автомобили «Honda» символизируют скорость, молодость и энергичность в Японии, а в США — качество и надежность.
- «Toyota Camry» считается идеально подходящей среднему классу в США, а в Китае считается дорогой и престижной машиной, хотя различия в исполнении для этих двух рынков крайне незначительны.

АДАПТАЦИЯ МАРКЕТИНГА

Из-за всех этих различий большинству товаров требуется хотя бы минимальная адаптация.⁶² Даже «Coca-Cola» в некоторых странах выпускается более сладкой и менее газированной. Вместо того чтобы слепо переносить товар в другую страну «как есть», компании следует проанализировать следующие элементы и выделить среди них те, которые при адаптации могут принести больше дохода, чем расходов:

- Характеристики товара.
- Название торговой марки.
- Маркировка.
- Цвет.
- Исполнение рекламы.
- Материалы.

- Цены.
- Стимулирование сбыта.
- Упаковка.
- Темы рекламы.
- Средства рекламы.

Наилучшие глобальные бренды сохраняют верность своей основной теме, но отражают различия в поведении потребителей, силы конкуренции и правовые или политические особенности каждой страны.⁶³ Наиболее разумный совет маркетологам глобальных брендов звучит следующим образом: «Думайте глобально, действуйте локально». Действуя в таком духе, *HSBC* позиционировала себя как «мировой локальный банк».

В качестве еще одного примера рассмотрим *McDonald's*.⁶⁴ Эта компания позволяет странам и регионам адаптировать интерьер своих заведений и базовое меню к местным условиям (табл. 8.2). В городах с интенсивным автомобильным движением, таких как Манила, Тайбей, Джакарта и Каир, *McDonald's* осуществляет доставку заказанных блюд на мотоциклах.

Маркетологи должны быть уверены в том, что их усилия находят отклик в сердцах потребителей на любом рынке. После ознакомления с историями выхода *Amazon* и *Netflix* на глобальные рынки мы рассмотрим некоторые вопросы разработки глобального продукта, осуществления коммуникаций, ценообразования и стратегий дистрибуции.⁶⁵

Таблица 8.2. Глобальные вариации меню в ресторанах McDonald's

Страна	Наиболее достопримечательные блюда меню
США	Big Mac, Chicken McNuggets, Filet-o-Fish, Egg McMuffin, картофель фри
Индия	McVeggie, Chicken Maharaja-Mac, McSpicy Paneer
Франция	Le McBaguette, Le Croque McDo, Le Royal Cheese
Египет	Beef N Pepper, McArabia, McFalafel
Израиль	McKebab, McFalafel, Big New York и Big Texas (гамбургеры)
Япония	Ebi Filet-O, Mega Teriyaki Burger, Bacon Egg and Lettuce Wrap, Shaka Shaka Chicken
Китай	Prosperity Burger, Taro Pie, McWings, McNuggets с соусом из чеснока и перца чили
Бразилия	Banana Pie, McNifico Bacon, Cheddar McMelt, Big Tasty
Мексика	Big Mac, McChicken, картофель фри

Источники: «Discover McDonald's Around the World», www.aboutmcdonalds.com/mcd/country/map.html, accessed May 20, 2014; David Griner, «McDonald's 60-Second Meals in Japan Aren't Going So Well», *Adweek*, January 7, 2013; Richard Vines and Caroline Connan, «McDonald's Wins Over French Chef with McBaguette Sandwich», www.bloomberg.com, January 15, 2013; Segolene Poirier, «McDonald's Brazil Has Big Plans», *The Rio Times*, April 8, 2012; Susan Postlewaite, «McDonald's McFalafel a Hit with Egyptians», *Advertising Age*, June 19, 2001.

Amazon и Netflix

Эти две компании, демонстрировавшие наибольшие успехи в маркетинге в последние годы, выходят на глобальный рынок для поддержания своего быстрого роста, но при этом они соперничают друг с другом, так как каждая из них хочет стать лидером в предоставлении услуг по онлайнному просмотру фильмов. *Amazon*, как более старшая по «возрасту», работает на зарубежных рынках дольше. Она добилась больших успехов в Великобритании, Германии и других странах Европы. *Amazon* также начала работать в Азиатско-Тихоокеанском регионе, но ее продвижение на формирующиеся рынки, в частности китайский, оказалось медленным. *Amazon* приобрела *LoveFilm*, европейскую фирму по предоставлению потоковой музыки и DVD на заказ, чтобы успешнее конкурировать с *Netflix*. Она также открыла в Лондоне мощный центр исследований и разработок в области новейших медиа и расширила возможности онлайнного магазина приложений Appstore, что позволило ей обеспечить охват более чем 200 стран. *Netflix* также агрессивно осуществляла зарубежную экспансию, начав с Канады в 2010 г. и стран Латинской Америки в 2011 г. Еще через год компания начала работать в Великобритании, Ирландии и других странах Северной Европы. Хотя завоевание международной базы из 6 млн пользователей является отличным результатом, компания сталкивается с мощной конкуренцией на местном и региональных уровнях, что вынуждает ее вести переговоры с местными вещательными компаниями и дистрибьюторами о продаже им своих лицензий на использование потокового ТВ. Для привлечения новых пользователей *Netflix* обращает внимание на широту своего контента и оригинальность своих программ, позволяющих, в частности, увидеть знаменитый политический триллер «Карточный домик».

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОГО ТОВАРА

Разработка стратегий глобального товара требует знания типов товаров и услуг, легко поддающихся стандартизации, а также подходящих стратегий адаптации.

Стандартизация товара. Одним товарам для вывода на зарубежные рынки требуется меньшая адаптация, чем другим. В то время как зрелые товары имеют свои истории и особые позиции на разных рынках, знания потребителей о новых товарах везде оказываются практически одинаковыми, потому что восприятие этих товаров еще только предстоит сформировать. Многие ведущие интернет-бренды — Google, eBay, Amazon.com — быстро добились успеха на зарубежных рынках.

Дорогие, престижные товары также выигрывают от стандартизации, потому что способы продажи качества и престижности одинаковы

в большинстве стран. Однако производителям продуктов питания и напитков приходится мириться с существенными различиями вкусов и привычек в разных странах мира. Факторы культуры и благосостояния населения влияют на то, насколько быстро новые товары завоевывают позиции в стране, хотя со временем скорости распространения новых товаров в разных странах становятся приблизительно одинаковыми.⁶⁶

Компания может по-разному представлять свои продукты на разных рынках. *IBM* использует два подхода к продвижению своих услуг: так как клиенты в США часто стремятся к экономии средств, то компания старается помогать им сокращать издержки; клиентам с развивающихся рынков, стремящихся быстрее провести модернизацию и догнать другие страны, *IBM* помогает развивать технологическую инфраструктуру. В своем бизнесе, связанном с производством медицинской техники, *Philips* изготавливает высококачественное дорогое оборудование для развитых рынков, а менее дорогие изделия с базовым набором функциональных возможностей предназначаются для рынков развивающихся стран.⁶⁷

В условиях роста среднего класса на многих развивающихся рынках фирмы все чаще формируют группы товаров для сегментов покупателей с разными доходами. Французская продовольственная компания *Danone* имеет в своем ассортименте много дорогих полезных продуктов, таких как йогурт «Danon», вода «Evian» и детское питание «Bledina», но она также продает более дешевые продукты, предназначенные для потребителей, питающихся «на доллар в день». В Индонезии, где среднедушевой доход составляет около \$10 в день, компания продает молочный напиток «Milkuat» со сроком хранения шесть месяцев. Теперь *Danone* обеспечивает 60% своих продаж за счет растущих рынков (всех, кроме стран Западной Европы), а не 23%, как в 1996 г. (источник: www.danone.com).⁶⁸

Стратегии адаптации товара. У. Киган выделяет пять различных стратегий адаптации товара и его продвижения на зарубежном рынке (рис. 8.3).⁶⁹ Мы рассмотрим товарные стратегии в этом разделе, а стратегии коммуникаций — в следующем.

Прямое расширение означает предложение внешнему рынку оригинального товара без каких-либо изменений. Оно весьма эффективно в торговле фотоаппаратами, бытовой электро-

	Товар		
	Товар без изменений	Адаптированный товар	Разработка нового товара
Продвижение без изменений	Прямое расширение	Адаптация товара	Создание товара
Адаптированное продвижение	Адаптация коммуникаций	Двойная адаптация	

Рис. 8.3. Стратегии адаптации и продвижения товара на внешних рынках

ником, различным производственным оборудованием. Однако нам известно множество примеров настоящих катастроф, которые терпели на внешних рынках весьма успешные продукты. Компания *Campbell's Soup* потеряла на английском рынке \$30 млн, поскольку британские потребители никак не могли взять в толк, почему дорогой концентрированный суп из маленьких жестяных банок необходимо разбавлять водой. Прямое распространение привлекательно и тем, что оно не требует дополнительных затрат на НИОКР, переоснащения производства или изменения способов продвижения. В то же время с точки зрения долгосрочных перспектив подобная экономия может дорого обойтись компании.

Адаптация товара подразумевает изменение продукции в соответствии с условиями конкретной страны и предпочтениями местных потребителей. Существует несколько уровней адаптации:

- Компания может производить *региональную версию* своего товара. Так, *Dunkin' Donuts* выпускает несколько региональных продуктов, например пончики «Coco Leche» в Майами и сосиски в тесте в Далласе.⁷⁰
- Компания может выпускать модели, предназначенные *для конкретной страны*. *Kraft* выпускает кофе в разных вариациях: для англичан (которые пьют кофе с молоком), для французов (которые предпочитают черный кофе) и для латиноамериканцев (их любимый кофе — с цикорием).
- Производитель может адаптировать свой продукт к определенному *городу* — например, пиво для Мюнхена или Токио.
- Фирма может производить специальные модели товара *для розничной торговли* — один сорт кофе для швейцарских магазинов

Migros, другой — для магазинов *Cooperative* (обе торговые сети — швейцарские).

Некоторым компаниям адаптация к местным условиям далась нелегко. Сразу после открытия близ Парижа парка развлечений «Euro Disney» (произошло это в 1992 г.) на компанию посыпались обвинения в американском культурном империализме. Некоторые французские обычаи — к примеру, подавать к еде вино — были попросту проигнорированы. Как сказал один из руководителей «Euro Disney»: «Когда мы только открывались, всем казалось, что поскольку это “Disney”, больше ничего и не нужно: имя говорит само за себя. Теперь-то мы понимаем, что гостей надо встречать так, как они к тому привыкли». Парк был переименован в «Disneyland Paris» и в итоге стал крупнейшим местом паломничества туристов в Европе, опередив по популярности Эйфелеву башню. А все благодаря тому, что французскому «Диснейленду» придали французский же колорит.⁷¹

С другой стороны, южнокорейская LG Electronics достигла успеха в Индии, инвестируя в местные промышленные предприятия, на которых были разработаны телевизоры с более качественными динамиками, холодильники ярких цветов с небольшими морозильниками, микроволновые печи с функцией «индийская кухня», — все в соответствии с местными предпочтениями.⁷²

Изобретение товара означает разработку нового продукта и осуществляется в двух формах. **Обратное изобретение** — это продвижение устаревшей, но прекрасно приспособленной к требованиям зарубежного рынка модели продукции. Настоящим хитом на развивающихся рынках Латинской Америки и Ближнего Востока стал расстворимый порошковый напиток «Tang», после того как его обогатили местными ароматами, в част-

ности, лимонного перца и аноны. Хотя в США продажи этого продукта резко упали, продажи за рубежом с 2006 г. по 2011 г. выросли вдвое.⁷³

Прогрессивное изобретение — это создание нового товара, отвечающего потребностям покупателей из какой-либо страны. Так, в слаборазвитых странах существует огромная потребность в дешевых и богатых протеинами продуктах, и компании *Quaker Oats*, *Swift*, *Monsanto* разрабатывают для них новые марки товаров и проводят специальные рекламные кампании.

Адаптация элементов бренда. При выпуске товаров и услуг на мировой рынок некоторые элементы торговых марок необходимо менять.⁷⁴ Ведь даже само имя бренда при буквальном переводе может вызывать негативные ассоциации.⁷⁵ Компания *Clairol*, производитель товаров для ухода за волосами, представила в Германии щипцы для завивки «Mist Stik» (игра слов: «Mist Stick» можно перевести как «волшебная палочка» и читать как «must stick» — «должно держаться») и в скором времени узнала, что на немецком сленге «mist» означает «навоз». Естественно, покупать «навозную палочку» никто не стал. В Китае *Coca-Cola* и *Nike* выяснили, что несколько китайских иероглифов

при прочтении звучат почти как названия этих компаний и одновременно несут созвучный этим компаниям смысл («Может быть вкусной» и «Может быть счастливой» и «Выносливость» и «Побеждать» соответственно).⁷⁶

Числа и цвета могут иметь в некоторых странах особый смысл. Цифра «четыре» считается в Азии несчастливой, потому что по-японски она звучит как «смерть». В некоторых странах Восточной Азии в нумерации этажей зданий отсутствует не только четвертый этаж, но и все этажи, в номерах которых присутствует четверка (14, 24, 34, 40–49). *Nokia* продает в Азии телефоны без цифры «четыре» на клавиатуре.⁷⁷

В Бирме и некоторых латиноамериканских странах пурпурный цвет ассоциируется со смертью; белый является в Индии цветом траура; зеленый цвет в Малайзии олицетворяет болезни. В Китае красный цвет обычно ассоциируется с удачей и процветанием.⁷⁸

Слоганы брендов и рекламные заголовки также иногда требуют изменения.⁷⁹

- Слоган пивоваренной компании *Coors* «Turn it loose» («Дай себе волю», «Расслабься») на испанском языке превратился в «Страдай от диареи».

Таблица 8.3. Ошибки американских компаний при входе на внешний рынок

• Французы очень холодно встретили открытки компании <i>Hallmark</i> , ибо они не любят дешевых сантиментов и предпочитают надписывать открытки самостоятельно
• Компания <i>Philips</i> добилась успеха в Японии только после того, как размеры кофеварок были приведены в соответствие с крошечными японскими кухоньками, а размеры электробритв — с кистями рук японцев
• Испанские заводы <i>Coca-Cola</i> отказались от розлива напитков в двухлитровые бутылки, так как обнаружилось, что они с трудом влезают в традиционные для этой страны небольшие холодильники
• Производимый компанией <i>General Foods</i> напиток «Tang» потерпел фиаско во Франции, поскольку позиционировался как заменитель подаваемого на завтрак апельсинового сока. Но французы не являются большими любителями апельсинового сока (тем более по утрам)
• Объемы продаж пирожных «Pop-Tarts» компании <i>Kellogg's</i> в Великобритании оказались существенно ниже планируемых показателей, поскольку далеко не в каждом британском доме есть тостер, а сам продукт воспринимался англичанами как приторно-сладкий
• Первоначально зубная паста «Crest» компании <i>Procter & Gamble</i> не пользовалась успехом в Мексике, поскольку для ее рекламы использовались те же подходы, что и в США. Мексиканцы не слишком-то обеспокоены проблемой воспаления десен и с трудом воспринимают наукообразный стиль
• <i>General Foods</i> истратила миллионы долларов, пытаясь приучить японских потребителей к готовым смесям для выпечки кексов. Компания не учла того обстоятельства, что духовки имеют всего лишь 3% японских семей
• Предлагая японскому рынку мастику для натирания полов, компания <i>S. C. Johnson</i> не учла, что после ее применения полы становятся скользкими, а японцы ходят по дому босиком

- Рекламное обещание одного хозяйственно-го мыла отмыть «даже самые грязные руки» во франкоязычном Квебеке превратилось в «мыло для интимных мест».
- Рекламный заголовок производителя цыплят *Perdue*, звучащий на языке оригинала как «It takes a tough man to make a tender chicken» («Чтобы приготовить нежного цыпленка, нужен сильный мужчина») на испанском выглядит гораздо интереснее: «Чтобы курочка приготовилась, мужчина должен быть возбужден».

Некоторые известные ошибки в этой области описаны в табл. 8.3.

ГЛОБАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ КОММУНИКАЦИЙ

Компании могут использовать на внешних рынках уже апробированные программы маркетинговых коммуникаций или изменять их в соответствии с условиями каждого нового рынка. Данный процесс называют **адаптацией коммуникаций**. В случае когда компания приспосабливает к требованиям внешнего рынка и товар, и мероприятия по продвижению, процесс носит название **двойной адаптации**.

Рассмотрим рекламное обращение. Самый простой способ адаптации — изменение только названия товара и языка надписей.⁸⁰ *General Mills* позиционирует свой бренд «Haagen-Dazs» в терминах «потворства желаниям», «доступной роскоши» и «повышенной чувственности». Для передачи этого меседжа она выпустила 30-секундные телевизионный рекламный ролик «Ощущение» со слоганом «Ожидаемое, как ничто другое» на рынки всего мира, изменяя в каждой стране только язык, на котором говорил голос за кадром.⁸¹

Второй вариант — использование в глобальном масштабе одной темы, но адаптированной к каждому конкретному рынку. Рекламная кампания *GE* «Ecoimagination» («Эковоображение») предусматривала изменение креативного контента в Восточной Азии и на Ближнем Востоке с учетом культурных традиций этих регионов. Даже для высокотехнологичной продукции может потребоваться адаптация к местным условиям.⁸²

Третий подход, используемый, в частности, компаниями *Coca-Cola* и *Goodyear*, заключается

в разработке глобального фонда рекламы, из которого рекламные агентства из разных стран подбирают наиболее подходящий для себя вариант.

Наконец, некоторые компании позволяют своим региональным менеджерам финансировать разработку рекламы для своих стран.

Глобальная адаптация. Компании, адаптирующие свои коммуникации, сталкиваются со множеством проблем. Прежде всего они должны сделать так, чтобы их коммуникации не нарушали местных юридических и культурных норм. Американские производители игрушек с удивлением узнали, что во многих странах (в частности, Норвегии и Швеции) телевизионная реклама не может быть направлена на детей младше 12 лет. В целях формирования культуры гендерной нейтральности в Швеции запрещена теперь «сексистская» реклама — рекламные ролики, в которых говорилось «о машинках для мальчиков, куклах-принцессах для девочек» подверглись суровой критике государственных регуляторов рекламной деятельности.⁸³

Некоторые страны предпринимают меры для исключения появления в рекламе моделей, описываемых словами «кожа да кости». Израиль запретил использование фотомodelей «с недостаточным весом» в телевизионной и печатной рекламе и демонстрационных показах. Фотомodelи должны иметь индекс массы тела (рассчитываемый с учетом роста и веса) не менее 18,5. В соответствии с таким стандартом ИМТ модель ростом примерно 1 метр 73 сантиметра не может весить меньше 54 килограммов.⁸⁴

Кроме того, фирмы должны проверять свои креативные стратегии и коммуникационные подходы на пригодность к местным условиям. Сравнительная реклама, хотя и разрешенная и даже широко используемая в США и Канаде, редко встречается в Великобритании, считается неприемлемой в Японии и запрещена в Индии и Бразилии. Евросоюз также не приветствует сравнительную рекламу и запрещает прямые столкновения конкурентов в рекламных роликах.

Компании должны также быть готовы к изменению призыва своих рекламных сообщений.⁸⁵ В рекламе своих товаров для ухода за волосами *Helene Curtis* отмечает, что англичанки, относящиеся к среднему классу, моют голову часто, испанки — реже, а японки избегают частого мытья

головы из опасения смыть защитный слой из ароматических масел. Язык также может меняться, будь то местный язык, иностранный язык, например английский, или их комбинация.⁸⁶

Многие сообщения нуждаются в корректировке, потому что бренд находится на новом рынке на ранней стадии своего продвижения. При выводе шампуня «Chik» на рынок сельских районов Южной Индии, где голову принято мыть мылом, *CavinCare* показывала людям, как следует пользоваться новым продуктом, и раздавала его бесплатные образцы.⁸⁷

Коррекции может потребовать и практика личной продажи. Характерный для Америки прямой подход (без обиняков, прямо к делу) может быть менее эффективен в Европе, Азии и других местах, где большим успехом пользуется менее откровенная, мягкая тактика.⁸⁸

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

На внешнем рынке транснациональные компании сталкиваются со специфическими проблемами установления цен на продукцию: эскалацией цен, трансфертными ценами, демпингом, «серым» рынком и использованием контрафакта.

Эскалация цен. Одна из трудностей работы на мировом рынке — **эскалация цен**. В Италии сумочка от *Gucci* может стоить \$120, а в США — \$240. Почему? Потому что к цене производителя добавляются транспортные издержки, таможенные пошлины, наценки импортеров, оптовых и розничных торговцев. В зависимости от величины добавленной стоимости и изменений валютных курсов на внешнем рынке товар должен продаваться по цене, в 2–5 раз превышающей цену производителя, чтобы последний получил ту же прибыль, что и на внутреннем рынке. Величина эскалации цен зависит от конкретной страны, а значит, компании приходится разрабатывать особую политику ценообразования для каждого рынка в отдельности. Выделяют три варианта такой политики.

1. Установление унифицированных цен. Предположим, компания *PepsiCo* устанавливает единую цену по всему миру — 75 центов за банку. Это означает, что маржа прибыли будет колебаться в зависимости от экономических условий различных стран. Результатом по-

добной стратегии станет установление завышенных по сравнению с другими напитками цен в слабо развитых государствах и заниженных — в странах с высоким уровнем жизни.

2. Установление рыночной цены в каждой стране. *PepsiCo* имеет возможность установить в каждой стране цену, которая складывается в данный момент на рынке. Однако такая стратегия не принимает во внимание различия в издержках производства между странами. К тому же может возникнуть ситуация, когда перекупщики будут приобретать напиток в том регионе, где он продается дешевле, и отправлять его туда, где он дороже.⁸⁹

3. Установление цены на основе издержек в каждой стране. *PepsiCo* могла бы определять цену как сумму издержек плюс стандартная наценка. Однако такая политика вынудит компанию покинуть рынки, на которых производственные затраты слишком высоки.

Распространение Интернета также способствует сокращению разницы в ценах на различных рынках. Торговля через сеть делает цены «прозрачными», так как покупатели могут легко выяснить цену данного товара в разных странах. Возьмем, к примеру, онлайн-учебные курсы. Стоимость одного дня обучения в США, Франции или, скажем, Таиланде может различаться очень сильно, в то время как цена одного дня онлайн-тренинга должна быть примерно одинаковой.

Другая серьезная проблема глобального ценообразования состоит в том, что страны с излишками производственных мощностей, с валютой, имеющей низкую покупательную способность, крайне нуждающиеся в экспорте своих товаров, прибегают к снижению цен и девальвации своей валюты. В таких регионах работа транснациональных корпораций затруднена, поскольку потребители отказываются платить высокие цены за продукцию иностранных поставщиков. Впрочем, выход может быть найден и в этой ситуации.

Вот как поступала *IKEA* для успешной конкуренции на дешевом китайском рынке.⁹⁰

IKEA

IKEA использовала низкие цены для проникновения на быстрорастущий китайский рынок мебели и укрепления на нем. Когда эта шведская компания открыла свой первый мебельный магазин

в Пекине в 2002 г., то цены в нем были гораздо ниже стандартных цен *IKEA*. Ведь снижение цен было единственным способом, позволявшим заманить в магазин бережливых китайских покупателей. Западные бренды в Китае обычно оценивают свои товары, такие как косметика и спортивная обувь, на 20–30% дороже, чем на других рынках, чтобы компенсировать высокие налоги на импорт и придать своим товарам особый статус. Продавая в китайских магазинах товары китайского производства, *IKEA* могла устанавливать цены на 70% ниже их обычного уровня за пределами Китая. Демонстрационные залы, выполненные в западном стиле, позволяют покупателям увидеть, как лучше обставить мебелью кухни, спальни и гостиные, что очень актуально для Китая, где доля владельцев собственного жилья выросла практически с нуля в 1995 г. до нынешних 70%. Молодые пары находят функциональную, современную мебель *IKEA* особенно привлекательной. Хотя *IKEA* приходится по-прежнему держать низкие цены, она продолжает открывать свои новые магазины в разных китайских городах.

Трансфертные цены. С немалыми проблемами сталкиваются и компании, практикующие **трансфертные цены** (т. е. цены, используемые при обмене продукцией между различными подразделениями компании) для заграничных дочерних компаний. Если компания устанавливает высокие трансфертные цены, ей приходится выплачивать высокие импортные пошлины, хотя, с другой стороны, налог на прибыль дочерней компании в принимающей стране уменьшается. В том случае, когда организация устанавливает низкие трансфертные цены, данная практика нередко рассматривается как **демпинг** (цена на товар ниже издержек его производства или ниже уровня, сложившегося на домашнем рынке, устанавливается с целью проникновения на рынок или расширения рыночной доли).

Когда Министерство торговли США находит доказательства демпинга, оно имеет право установить повышенную пошлину на продукцию «провинившейся» компании. Поэтому правительства следят за тем, чтобы национальные производители не допускали злоупотреблений, нередко принуждая компании устанавливать экспортные цены на уровне цен конкурентов на аналогичные товары. После долгих дебатов по вопросу государственной поддержки производителей «чистой» энергии США решили ввести антидемпинговые пошлины в размере от 44,99% до 47,69% на ветровые электрогенераторы, производимые в Китае и Вьетнаме и направляемые в США.⁹¹

Серый рынок. Настоящим бедствием для многих транснациональных компаний становится **«серый» рынок**, когда один и тот же марочный товар продается по разным ценам в разных странах. Перекупщики из страны с низкими ценами находят пути, чтобы продать такой товар в стране с высокими ценами, и зарабатывают на этом. Нередко зарубежные дистрибьюторы компании-поставщика закупают товара больше, чем они способны реализовать на своем рынке, чтобы сыграть на разнице цен в различных странах.

Серые рынки порождают «проблему безбилетников», делая инвестиции легальных дистрибьюторов в поддержку товаров производителей менее продуктивными, а избирательные системы дистрибуции более интенсивными. Они подрывают отношения дистрибьюторов с производителями, снижают воспринимаемую ценность бренда производителя и нарушают целостность канала дистрибуции. Они могут даже создать риски для потребителей, если товар, который потребители покупают как новый, в действительности оказывается поврежденным, устаревшим, не имеющим гарантии или контрафактным. Из-за своей высокой цены многие лекарства, отпускаемые по рецептам, часто находятся в зоне внимания «серого» рынка, хотя правительство США строго контролирует фармацевтическую индустрию после того, как партия поддельного противоракового препарата Avastin, производимого *Riche Holding AG*, была отправлена американским врачам.⁹²

Транснациональные корпорации пытаются бороться с «серым» рынком, контролируя дистрибьюторов, повышая в известных случаях отпускные цены или, в зависимости от условий того или иного рынка, изменяя характеристики товара или гарантии обслуживания.⁹³ В 2004 г. *3Com* отсудила \$10 млн у нескольких канадских компаний, которые обменным путем получили у нее большие скидки на сетевое оборудование стоимостью в миллионы долларов. По заверениям покупателей, на деле оказавшихся перепродавцами, техника предназначалась для одной американской компании, разрабатывающей обучающее программное обеспечение, и должна была отправиться в Китай и Австралию, а на самом деле она вернулась в США.

Одно исследование показало, что деятельность серого рынка подавляется наиболее эффективно, когда штрафы оказываются серьез-

ными, а производители имеют возможность выявлять нарушения или назначать наказание.⁹⁴

Контрафактные товары. По мере того как компании развивают системы глобальных поставок и переводят производство в другие страны, вероятность коррупции, мошенничества или проблем с контролем качества возрастает.⁹⁵ Искушенные в мошенничестве зарубежные производители, по-видимому, способны воспроизвести любой товар. Назовите популярный бренд, и с высокой вероятностью окажется, что где-то в мире продается его контрафактная версия.⁹⁶

Общая стоимость контрафактной продукции оценивается более чем в \$1 трлн. Управление по делам таможен и охраны границ США арестовало в 2012 г. контрафактных товаров на \$1,26 млрд. Главными нарушителями оказались Китай (81%) и Гонконг (12%), а самым популярными поддельными товарами оказались одежда и аксессуары, за ними следовали бытовая электроника, оптика, сумочки и бумажники, часы и ювелирные украшения.⁹⁷

На лондонской летней Олимпиаде 2012 г. олимпийская команда Египта призналась, что покупала контрафактную экипировку *Nike* у китайского дистрибьютора из-за тяжелой экономической ситуации в стране. Узнав об этом, *Nike* безвозмездно снабдила египетскую команду необходимой спортивной одеждой и обувью.⁹⁸

Подделки лишают большой доли прибыли такие бренды предметов роскоши, как *Hermes*, *LVMH*, *Moet Henessy*, *Louis Vuitton* и *Tiffany*, но откровенно некачественный контрафакт может угрожать жизни людей. Сотовые телефоны с поддельными аккумуляторами, тормозные колодки из прессованных некондиционных материалов и контрафактные детали самолетов могут стать причиной серьезных несчастий. Особое беспокойство вызывает фармацевтическая продукция. Токсичный сироп от кашля в Панаме, зараженное детское питание в Китае и поддельный зубной порошок в Нигерии стали причинами смерти нескольких детей.⁹⁹

Уязвимым оказывается практически каждый товар. По оценкам *Microsoft*, на 80% ПК в Китае установлены пиратские версии ОС Windows.¹⁰⁰ Как заметил один консультант по борьбе с контрафактом: «Если вы можете это сделать, то они могут это подделать». Борьбе с контрафактом не видно конца; по оценкам экспертов, новая система защиты может проработать всего не-

сколько месяцев, после чего мошенники начнут продавать свои подделки снова.¹⁰¹

Широкие возможности Интернета также порождают проблемы. После исследования нескольких тысяч товаров *LNMH* установила, что 90% изделий от *Louis Vuitton* и *Christian Dior*, продававшихся на eBay, были подделками. Производители используют специальные компьютерные программы, выявляющие подделки и автоматически посылающие предупреждение нарушителю без вмешательства человека. *Acushnet*, производитель клюшек и мячей для гольфа «Titleist», в течение одного дня закрыл 75 аукционов поддельного спортивного снаряжения с помощью всего одного клика.¹⁰²

Такие программы обнаружения контрафакта в Интернете осуществляют поиск имен доменов, сходных с названиями настоящих брендов, и тех неавторизованных веб-сайтов, которые размещают изображения торговых марок и логотипы известных фирм на своих главных страницах. Кроме того, эти программы ищут такие ключевые слова, как «дешевый», «уцененный» и «аутентичный», а также те цвета, в которых фирменные товары никогда не выпускались, и цены, которые оказываются слишком низкими.

СТРАТЕГИИ ГЛОБАЛЬНОЙ ДИСТРИБУЦИИ

Очень многие американские производители считают, что после того, как товар оказался за заводскими воротами, их работа заканчивается, хотя кому как не им необходима информация о движении товара по каналам распределения. Другими словами, компания, работающая на внешнем рынке, должна иметь четкое представление обо всех участниках каналов распределения товара вплоть до конечных пользователей.

Проникновение в канал. На рис. 8.4 представлены основные связи между производителем и конечными покупателями. Эту связь обеспечивают: во-первых, *отдел международного маркетинга производителя*, принимающий решения о каналах распределения и других составляющих маркетинга-микс; во-вторых, *международные каналы распределения*, по которым товар доставляется от границы до границы. Решения, связанные с маркетинговыми каналами, предусматривают определение типов посредников (агенты, торговые компании), способов транспортировки (по воздуху, морю), финансирования и договоренности о разделении риска. В-третьих, *каналы*

внутри иностранного государства, по которым товары перемещаются от пункта поступления до конечных покупателей и пользователей.

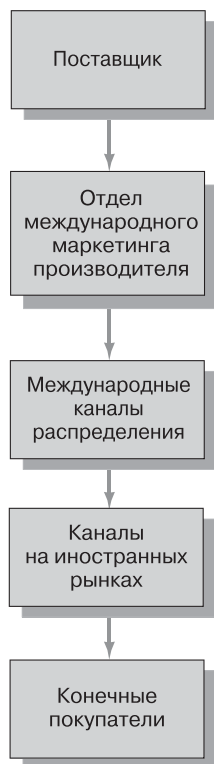


Рис. 8.4. Каналы распределения в международном маркетинге

Когда транснациональные компании приходят в новые для себя страны, они предпочитают иметь дело со знающими местный рынок дистрибьюторами. Однако впоследствии между партнерами часто возникают разногласия.¹⁰³ Как правило, зарубежная компания обвиняет дистрибьютора в отсутствии инвестиций в рост, несоблюдении ее политики, отказе от обмена информацией. Дистрибьютор, в свою очередь, негодует по поводу недостаточной корпоративной поддержки, невыполнимых целей, непонятных правил работы. Транснациональная компания должна выбирать надежных дистрибьюторов, вкладывать в них деньги и согласовывать с ними цели.¹⁰⁴

Различия в каналах. Национальные различия в каналах распределения могут быть весьма значительными. В Японии компаниям приходится сталкиваться, возможно, с наиболее сложной системой дистрибуции в мире. Сначала ком-

пания продает товар генеральному оптовому торговцу, который перепродает его дистрибьютору данного типа товаров. Тот, в свою очередь, реализует товар специализированному оптовику, поставляющему его региональным оптовым компаниям. Последние сбывают продукцию местным оптовым торговцам, которые реализуют его магазинам. В итоге конечная цена товара для потребителей превышает отпускную цену производителя в 2–3 раза. Если же компания будет поставлять свой товар в тропическую Африку, она продаст его оптовому импортеру, который реализует его нескольким оптовикам, которые перепродадут товар работающим на местных рынках мелким торговцам (по большей части женщинам).

Другое различие заключается в объемах и характере розничной торговли различных стран. В то время как в США господствуют крупные розничные торговые сети, в большинстве других стран розничная торговля находится в руках небольших независимых торговцев. В Индии миллионы розничных торговцев продают товары в маленьких магазинчиках или просто на рынках. Их наценки весьма высоки, однако местные обычаи предусматривают возможность торга, и реальная цена оказывается гораздо ниже первоначально запрашиваемой. Доходы населения ограничены, и потребители совершают ежедневные покупки в небольших количествах — таких, чтобы можно было донести домой или увезти на велосипеде. В большинстве домохозяйств отсутствуют возможности длительного хранения товаров — нет холодильников. Затраты на упаковку удерживаются на низком уровне, чтобы сохранить низкие цены. В Индии сигареты часто покупаются поштучно. Разделение крупных партий на более мелкие по-прежнему остается важной функцией посредников, продлевающей жизнь состоящим из множества звеньев цепочкам распределения, которые являются основным препятствием к увеличению крупномасштабной розничной торговли в развивающихся странах.

Все чаще на новые глобальные рынки устремляются ритейлеры, предоставляя фирмам возможности продавать свою продукцию во многих странах и бросая вызов местным дистрибьюторам и розничным торговцам.¹⁰⁵ Французская сеть *Carrefour*, немецкая *Metro* и британская *Tesco* уже закрепили за собой статус глобальных компаний. Но некоторые из самых успешных

в мире ритейлеров добились за рубежом далеко не однозначных результатов. Несмотря на согласованные усилия и первоначальные успехи в Латинской Америке и Китае, *WalMart* была вынуждена уйти с рынков Германии и Южной Кореи. Сейчас *Walmart* зарабатывает четверть своих доходов за рубежом благодаря проявлению большей чувствительности к потребностям местных рынков в разных странах.¹⁰⁶

ВЛИЯНИЕ СТРАНЫ ПРОИСХОЖДЕНИЯ

На современном глобальном рынке с его тесными взаимосвязями и высокой конкуренцией власти стран и отдельных компаний задумываются над тем, как на принятии решений потребителями, частными и организационными, сказываются установки и мнения о различных странах-производителях. Восприятие страны происхождения — это мысленные ассоциации и убеждения, активизируемые при упоминании соответствующей страны. Властям стран хотелось бы укрепить имидж своих государств, дабы, во-первых, помочь своим экспортерам и, во-вторых, привлечь импортеров и иностранных инвесторов. Фирмы же стараются использовать влияние страны происхождения «по максимуму», с тем чтобы продать как можно больше товаров и услуг.

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА СТРАНЫ

Теперь власти уже понимают, что имидж городов и стран оказывает влияние не только на туризм, но и на коммерцию. Привлечение иностранных компаний — это большой плюс для местной экономики, новые рабочие места, улучшение инфраструктуры. Имидж может также помогать продавать товары. Для первой глобальной рекламной кампании своих дорогих машин «*Infiniti*» *Nissan* решила обратиться к своим японским корням и вызываемым ими ассоциациям.¹⁰⁷

Многие страны продвигаются точно так же, как обычные бренды. Новая Зеландия разработала несколько согласованных маркетинговых кампаний для продажи своих товаров за рубежом и для привлечения туристов посредством демонстрации им потрясающих пейзажей, по-

служивших естественной площадкой для съемок кинотрилогии «Властелин колец». Обе эти кампании подкрепляли имидж Новой Зеландии как страны с прекрасной экологией и красивой природой. Выход на экраны новой трилогии «Хоббит» в 2012 г., также снимавшейся в Новой Зеландии, привлек в страну массу туристов.¹⁰⁸

Другой фильм повлиял на имидж одной страны совершенно иным образом. Хотя Казахстан вполне может гордиться своими размерами, богатыми запасами полезных ископаемых и быстрыми темпами модернизации, ироничный документальный фильм британского комика Саши Коэна «*Borat*» представлял страну в весьма неприглядном свете. Как заметило одно официальное лицо, «единственный правдивый факт в этом фильме — это правильное указание географического положения Казахстана». К счастью, этот ироничный фильм привлек внимание к стране и резко увеличил поток туристов, желавших познакомиться с ней поближе.¹⁰⁹

С течением времени отношение к стране может меняться. До Второй мировой войны Япония славилась чем угодно, только не качеством. Успех *Sony*, *Honda*, *Toyota* и других японских компаний изменил мнение людей в другую сторону. Финляндия, отталкиваясь в том числе от глобального успеха *Nokia*, провела кампанию, в которой представляла себя как центр высокотехнологичных инноваций. Текущие события также могут влиять на имидж страны. Вследствие массовых беспорядков, вызванных принятием правительством Греции программы жесткой экономии, поток туристов в эту страну снизился на 30%.¹¹⁰

ВОСПРИЯТИЕ СТРАНЫ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Глобальные компании знают, что люди по-разному относятся к товарам и торговым маркам из разных стран.¹¹¹ Восприятие страны происхождения может влиять на принятие решения потребителей как напрямую, так и косвенно. Это восприятие может играть роль фактора при принятии решения о покупке того или иного товара, а может влиять и на другие факторы («если вещь сделана во Франции, она должна быть стильной»). Превосходство «Coca-Cola» над местным брендом колы «*Jianlibao*» в Китае отчасти было обусловлено тем, что она символизирует такие

ценности, как современность и финансовая состоятельность.¹¹²

Уже сам факт того, что торговая марка воспринимается успешной на мировом уровне, может вызывать уважение и доверие к ней.¹¹³ В ходе исследований установлено следующее:¹¹⁴

- Люди, как правило, этноцентричны и предрасположены благоприятно относиться к товарам, произведенным в их родной стране (если только это не слаборазвитая страна).
- Чем благоприятнее имидж страны, тем более заметной должна быть бирка со словами «Сделано в...».
- Влияние страны происхождения зависит от типа товара. Потребителям важно, где сделан автомобиль, но почти безразлично, где произведено моторное масло.
- Определенные страны считаются «специалистами» по производству определенных товаров: Япония известна своими автомобилями и бытовой электроникой, США — высокотехнологичными инновациями, прохладительными напитками, игрушками, сигаретами и джинсами, Франция — вином, парфюмерией и предметами роскоши.
- Иногда восприятие страны происхождения может распространяться на все выпускаемые в этой стране товары. Так, китайские потребители из Гонконга воспринимают американские товары как престижные, японские — как инновационные, а китайские — как дешевые.
- К вопросу восприятия страны происхождения следует подходить как с внутренней, так и с внешней точки зрения. На внутреннем рынке за восприятием страны происхождения могут стоять патриотические и ностальгические чувства потребителей. По мере развития торговли люди могут рассматривать определенные бренды как важные символы собственной культурной идентичности или как средства сохранения рабочих мест в своей стране. Более трех четвертей американских потребителей заявили, что, делая выбор между отечественным товаром и идентичным ему зарубежным, они предпочтут отечественный товар.¹¹⁵

Патриотизм, к слову, используется в качестве основной идеи маркетинговых стратегий

очень часто. Однако патриотические призывы в принципе не уникальны, к тому же здесь велика опасность злоупотребления, особенно в периоды экономических или политических кризисов. Многие мелкие фирмы демонстрируют гордость своим провинциальным происхождением и верность местным традициям. Чтобы быть успешными, таким фирмам действительно нужно иметь прочные корни в конкретном месте и предлагать привлекательные товары и услуги.¹¹⁶

В некоторых случаях потребители в самом деле не знают страну происхождения торговой марки — либо потому, что марку действительно нельзя «приписать» к какой-либо конкретной стране, либо потому, что ее истинное происхождение малоизвестно. Проводимые в США опросы показывают: многие американские потребители считают «Heineken» немецкой маркой, а «Nokia» — японской (хотя на самом деле первая из Голландии, вторая из Финляндии). Мало кто знает, что «Haagen-Dazs» и «Estee Lauder» — это первоначально американские бренды.

С развитием аутсорсинга и переводом производства за рубеж становится все труднее понять, какая же страна в действительности изготовила тот или иной товар. Лишь 65% комплектующих «Ford Mustang» изготавливаются в США или Канаде, а «Toyota Avalon» собирается в Кентукки на 85% обеспечивается узлами и деталями местного производства. Зарубежные автопроизводители направляют деньги в Северную Америку, инвестируя в создание заводов и дилерских сетей, а также проектных и исследовательских центров. Но что делает товар более «американским», — наличие более высокой доли комплектующих, произведенных в Северной Америке, или создание в Северной Америке большего числа рабочих мест? Использование каждого из этих критериев по отдельности может привести к совершенно разным выводам.¹¹⁷

Многие бренды прошли долгий путь прежде, чем смогли органично влиться в культурную ткань своих зарубежных рынков. Говорят, одна японская девочка, приехав с родителями в туристическую поездку в США, так прокомментировала увиденное: «Смотрите, у них тоже есть “Coca-Cola”!» Для нее «Coca-Cola» была истинно японским брендом. «Haier» является еще одним глобальным брендом, стремящимся пустить корни в других странах.¹¹⁸

Haier

Как крупнейший китайский производитель холодильников, стиральных машин и кондиционеров, *Haier* пользовался известностью и уважением на местном рынке. Для сельских покупателей *Haier* выпускал сверхнадежные стиральные машины, которые не только стирают белье, но и позволяют мыть овощи; для городских покупателей он производил небольшие стиральные машины, которые можно было устанавливать даже в крошечных квартирах. В 1999 г. компания поставила перед собой грандиозную цель создания истинно глобального бренда. В отличие от большинства других азиатских компаний, которые предпочитают сначала выходить на азиатские рынки и только потом на европейские, *Haier* решил сразу же нацелиться на США и Западную Европу. Компания понимала, что достигнутый там успех позволит ей успешно работать по всему миру. В США *Haier* создала для себя плацдарм путем проникновения на нишевой рынок мини-холодильников для квартир, офисов, общежитий и отелей и распространения своей продукции через *Walmart*, *Target*, *Home Depot* и других крупных ритейлеров. После начального успеха компания стала продавать более качественную и дорогую бытовую технику: холодильники, кондиционеры, стиральные и посудомоечные машины. Она стремилась к тому, чтобы на нее смотрели как на «локализованный американский бренд», а не как на «импортированный китайский бренд». Для этого *Haier* инвестировала \$40 млн в строительство завода в Южной Каролине и стала маркетинговым партнером Национальной баскетбольной ассоциации. Глобальные маркетинговые усилия компании вполне себя окупали. К 2012 г. 30% домохозяйств в США пользовались продукцией *Haier*. В настоящее время «*Haier*» является самым продаваемым брендом бытовой техники в мире.

Интересно, что даже когда имидж самих США серьезно страдал, репутация американских брендов оставалась высокой. Как сказал один маркетолог, «независимо от всех тех проблем, с которыми мы сталкиваемся как страна, на нас по-прежнему смотрят как на потребительскую столицу мира».¹¹⁹

ВЫВОДЫ

1. Несмотря на многочисленные сложности международной деятельности (появление и исчезновение границ, смена государственной власти, колебания курсов валют, коррупция и технологическое пиратство), компании, работающие в глобальных отраслях, не могут обойтись без интернационализации производства. Продолжать работать исключительно на внутреннем рынке и рассчитывать на сохранение рыночных позиций просто недопустимо.

2. При выходе компании на внешний рынок необходимо определить маркетинговые цели и политику. На рынках нескольких или многих стран будет оперировать компания? В каких странах? В целом страны-кандидаты оцениваются по трем критериям: рыночной привлекательности, риску и конкурентным преимуществам. Особый случай — развивающиеся страны: тут имеются и свои возможности, и свои риски.
3. Развивающиеся страны предлагают уникальный набор благоприятных возможностей, но работа в них сопряжена со многими рисками. Страны БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка), а также Индонезия обладают высокой привлекательностью для многих фирм.
4. После выбора конкретной страны компании необходимо определить оптимальный способ проникновения на ее рынок: косвенный экспорт, прямой экспорт, лицензирование, совместное предприятие или прямые инвестиции. Каждая последующая стратегия подразумевает большие обязательства, риски, контроль и потенциальную прибыль.
5. Разрабатывая маркетинговую программу, компания должна решить, в какой степени ей следует адаптировать свою маркетинговую программу (товар, продвижение, распределение и цену) к местным условиям. На товарном уровне фирмы могут придерживаться стратегии прямого расширения, адаптации товара или изобретения; на уровне продвижения возможны стратегии коммуникативной и двойной адаптации; на уровне цен поставщики сталкиваются с эскалацией цен, демпингом, «серым» рынком и дешевой контрафактной продукцией; на уровне распределения фирмам необходимо разработать схему каналов сбыта продукции вплоть до конечных покупателей. Маркетинговая программа должна учитывать культурные, социальные, политические, технологические, экологические и правовые ограничения, с которыми фирма может столкнуться в других странах.
6. Восприятие потребителями и компаниями-покупателями страны происхождения товара играет немаловажную роль. Грамотное управление этим восприятием — один из важных приоритетов в международном маркетинге.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: СТАНОВИМСЯ ЛИ МЫ ПОХОЖИМИ ДРУГ НА ДРУГА?

Многие социологи утверждают, что молодежь разных стран становится все более похожей. Другие, хотя и не спорят с этим фактом, замечают, что отличия между культурами, даже в раннем возрасте, пока что намного превышают сходство. **Каково ваше мнение:** люди разных стран становятся все больше похожими друг на друга или же отличия между культурами как существовали, так и существуют?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните свои любимые торговые марки. Знаете ли вы, из каких они стран? Где и как изготавливались продаваемые под этими марками товары или услуги? Может ли эта информация повлиять на ваше восприятие или удовлетворенность?



В центре внимания

Twitter

Немногие компании сумели так повлиять на наш мир в такой короткий срок, как Twitter. Эта онлайн-компания была создана Джеком Дорси, Эваном Уильямсом, Бизом Сноу и Ноем Глассом в 2005 г. Дорси полагал, что было бы здорово, если бы люди могли отправлять текстовое сообщение на один аккаунт и затем рассылать его всем своим друзьям: «Я хочу сделать это настолько простым, чтобы вы могли об этом не думать, а просто писать свои сообщения». Кодовым названием для этой концепции было буквосочетание «twtr», которое в конце концов трансформировалось в Twitter. Первое сообщение в Twitter Дорси отправил 21 марта 2006 г.

В основе концепции Twitter находятся твиты, текстовые сообщения, состоящие из не более чем 140 букв. Зарегистрированные пользователи могут и отправлять, и получать твиты, а незарегистрированные — только читать их. В ответ на пожелания пользователей компания добавила такие сервисы, как помощь в организации коммуникаций с помощью Twitter, включая использование знака @ перед именами пользователей, прямые послания и ответные твиты. Один из идеологов Open Web Крис Мессина предложил добавлять особую метку или хештег (#) для облегчения поиска сообщений по конкретной теме или содержанию. Например, #Grammys будет направлять пользователя к обсуждениям по поводу присуждения премии «Грэмми».

В первый год развитие компании шло медленно, но ситуация начала меняться в 2007 г., когда компания установила большие плазменные экраны вокруг площадки для проведения интерактивного фестиваля South by Southwest и стала показывать на них твиты, отправляемые участниками. Почти мгновенно активность пользователей выросла с 20 тыс. до 60 тыс. твитов в день.

Другое знаковое событие произошло 15 января 2009 г., когда самолет авиакомпании US Airways успешно совершил вынужденную посадку на поверхность реки Гудзон в Нью-Йорке. Находившийся на проплывавшем по реке пароме свидетель этого события сделал фото севшего на воду самолета, написал твит и отправил его 170 своим последователям.

Сет Мнукин из MIT так объяснял, почему Twitter произвел революцию в медиа: «Появление телевидения или радио предоставило небольшой группе людей новый способ охвата широких масс. А Twitter по сути предоставляет массам такой же инструмент охвата». Twitter запечатлевает историю в реальном времени с помощью аккаунтов очевидцев событий, их фотографий и высказываний.

Знаменитости начали осваивать Twitter в 2009 г. Возможно, наиболее влиятельным ранним последователем был Эштон Катчер, первая знаменитость, получившая 1 млн последователей. Кэти Пери, Барак Обама, Леди Гага и Джастин Бибер стали теперь одними из самых заметных пользователей Twitter, и число их последователей исчисляется десятками миллионов человек.

К 2011 г. Twitter проник в семь новых стран и «заговорил» на нескольких языках. Он оказал мощное влияние на события «арабской весны», когда миллионы людей стали открыто требовать свержения диктаторских режимов в странах Северной Африки и Ближнего Востока. Одна из участниц протестного движения в Бахрейне по имени Мариам Аль-Хаваджа объясняла, что во многих странах Twitter является чем-то вроде средства развлечения, но на Ближнем Востоке и в Северной Африке он

способен провести границу между жизнью и смертью. Twitter давал протестующим возможность распространять точную и нецензурированную информацию, поддерживать связь между единомышленниками и собирать людей на улицах с невиданной ранее скоростью. Хусейн Амин, профессор факультета массовых коммуникаций Каирского университета, объяснял: «Социальные сети впервые предоставили активистам возможность быстро распространять информацию, обходя при этом цензурные ограничения, налагаемые властями».

Во время кампании по выбору президента США в 2012 г. Twitter оказывал огромное влияние на поддержание коммуникаций с избирателями. Самым популярным твитом 2012 г. оказался твит Барака Обамы «Еще четыре года», появившийся после его переизбрания на новый срок. Он породил почти 1 млн ретвитов.

Компания акционировалась в 2013 г. и собрала \$2,1 млрд в ходе второго по успешности онлайн-IPO в истории (Facebook собрал \$16 млрд в 2012 г.). Ее глобальное влияние выросло настолько, что теперь она работает на 35 языках, а 70% ее пользователей проживают за пределами США. В 2014 г. на Twitter были зарегистрированы 500 млн пользователей, 250 млн из них были активными, а число твитов, ежедневно распространявшихся во всем мире, превышало 400 млн.

Сегодня люди используют Twitter по многим причинам, в том числе для рекламирования бренда или компании, сбора денег на благотворительные цели, распространения новостей, отслеживания сообщений любимых знаменитостей или, как сказал Дорси, для изменения мира. Twitter описывает себя как глобальную платформу для публичного самовыражения и проведения дискуссий в режиме реального времени. Марк Бернетт, продюсер таких шоу, как «Голос» «Выживший» и «Ученик», утверждал, что «Twitter — это дискуссии молодой Америки с водяным охлаждением, происходящие в режиме реального времени».

Вопросы

1. Обсудите, какое глобальное влияние оказал Twitter на наш мир.
2. Кто главные конкуренты Twitter? Чем Twitter отличается от других компаний социальных медиа?
3. С какими маркетинговыми проблемами сталкивается Twitter в процессе глобального продвижения своего бренда?

Источники: Dom Sagolla, 140Characters.com, January 30, 2009; Nicholas Carlson, «The Real History of Twitter», BusinessInsider.com, April 13, 2011; Victor Luckerson, «The 7 Most Important Moments in Twitter History», Time, November 7, 2013; Drew Olanoff, «Twitter's Social Impact Can't Be Measured, but It's the Pulse of the Planet», Techcrunch.com, January 15, 2013; Heesun Wee, «Twitter May Be Going Public but Can It Make Money?», CNBC, November 5, 2013; Elizabeth Kricfalusi, «The Twitter Hashtag: What Is It and How Do You Use It?», Tech for Luddites, November 12, 2013; Julianne Pepitone, «#WOW! Twitter Soars 73% in IPO», CNNMoney.com, November 7, 2013; «#Twitter Revolution», CNBC.com, August 7, 2013; David Wolman, «Facebook, Twitter Help the Arab Spring Blossom», Wired, April 16, 2013; David Jolly, Mark Scott, and Eric Pfanner, «Twitter's IPO Plan Has an International Focus», New York Times, October 5, 2013; Saleem Kassim, «Twitter Revolution: How the Arab Spring Was Helped by Social Media», PolicyMic.com, July 3, 2012; www.twitter.com.

Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Каким образом компания может поделить потребительский рынок на сегменты?
2. Как следует сегментировать корпоративные рынки?
3. Как компания должна выбирать наиболее привлекательные целевые рынки?
4. Каковы критерии успешного сегментирования?
5. Какие существуют уровни сегментирования рынка?

Рынки неоднородны. Работая на крупных, объемных и разнообразных по своей структуре рынках, компания не может вступать в контакт со всеми покупателями. Покупатели отличаются друг от друга по многим параметрам и зачастую могут быть разделены на группы в соответствии с теми или иными характеристиками. Компания должна определить, какие рыночные сегменты она в состоянии обслуживать эффективно. Принятие подобных решений требует всестороннего понимания поведения потребителей и способностей к стратегическому мышлению. Выявление и удовлетворение правильно выбранных рыночных сегментов часто имеют решающее значение для успеха маркетинговых усилий. LinkedIn создала мощную онлайн-организацию благодаря умению удовлетворять потребности профессионалов, думающих о своем карьерном росте.¹

Linkedin стала первой крупной социальной сетью, осуществившей IPO. Компания, созданная в 2003 г., изначально нацеливалась на свою особую аудиторию, отличную от аудиторий большинства социальных сетей. Она позиционировала себя как ведущий веб-сайт для установления профессиональных контактов, стремящийся «создать экономические возможности для высококвалифицированных специалистов всего мира». От других социальных сетей LinkedIn отличается также тем, что она имеет три разных источника доходов от трех разных сегментов своих клиентов: от ищущих работу людей, которые покупают подписку на доступ к нужной им информации вместе со специальными дополнительными услугами; от крупных и мелких рекламодателей, которые обращаются за помощью к подразделению компании, подбирающему им нужные маркетинговые решения; и от корпоративных рекрутеров, которые покупают специальные поисковые инструменты у подразделения LinkedIn, занимающегося подбором кадров. На день проведения IPO, 19 мая 2011 г., LinkedIn имела 100 млн зарегистрированных пользователей и фактически приобретала одного нового пользователя каждую секунду и один миллион пользователей каждые 10 дней, причем половину из них — за пределами США. Этих пользователей привлекала возможность управлять своим карьерным ростом путем установления деловых контактов с другими профессионалами, обмена идеями и, в случае необходимости, поиска подходящего рабочего места.

Подобно большинству онлайн-сервисов LinkedIn стремится как можно прочнее привязывать пользователей к своему сайту с помощью постоянно обновляемого контента и новых услуг. Стремясь к этой цели, компания приобрела сервис SlideShare и приложение для чтения новостей, а также запустила собственный сервис Talent Pipeline, помогающий рекрутерам управлять своими потенциальными клиентами. LinkedIn добилась заметного роста числа мобильных пользователей, на долю которых в 2013 г. пришлось более 30% всех посещений сайта; по этой причине компания обновила свои приложения для облегчения перемещений по сайту и дополнительной персонализации клиентов. Хотя правильно нацеленный и удачно позиционированный бренд LinkedIn обеспечил компании хороший старт, сейчас ее начинают теснить другие онлайн-гиганты, такие как Facebook и некоторые зарубежные профессиональные сетевые компании, например европейская Viadeo SA.

Стремясь к повышению конкурентоспособности, многие компании избирают целевой маркетинг. Вместо того чтобы распылять маркетинговые усилия («стрелять из пушки по воробьям»), они концентрируют их на группе потребителей, вероятность удовлетворения потребностей которых наиболее высока (выбирают «снайперское оружие»).

Целевой маркетинг предполагает, что компания должна сделать три важных шага:

1. Идентифицировать и изучить различные группы покупателей, которые заинтересованы в различных товарах или маркетинге-микс (сегментирование рынка).
2. Выбрать один или несколько сегментов рынка для обслуживания (выбор целевых сегментов рынка).
3. В каждом целевом сегменте довести до потребителей информацию об отличительной выгоде (выгодах) предложения компании (рыночное позиционирование).

Здесь мы рассмотрим два первых этапа, а вопросам позиционирования будет посвящена гл. 10.

ОСНОВЫ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКОВ

Сегментирование рынка предполагает разделение рынка на четко определенные сегменты. Сегмент рынка — это группа покупателей, обладающих схожими потребностями и желаниями. Задача маркетолога заключается в выявлении количества и природы сегментов рынка и в принятии решения о том, на какие из них следует нацеливаться.

Для сегментирования потребительских рынков обычно используются две основные группы переменных. Часть исследователей формируют сегменты на основе характеристик потребителя, когда прежде всего определяются географические, демографические и психографические признаки сегментов, затем выявляются отличия в потребностях и анализируется реакция каждого из них на товар. Например, маркетологи могут исследовать отношение «профессионалов», «синих воротничков» и других социальных групп к такому предоставляемому автомобилем благу, как, скажем, безопасность.

Другие исследователи формируют сегменты на основе отношения потребителей к искомому выгодам от приобретения товара, к способам использования товара, а также к различным торговым маркам. Сформировав сегменты, маркетологи анализируют наличие связей между различными характеристиками потребителей и их отношением к товару. Например, определяется принадлежность покупателей, которые стремятся к высокому качеству товара и низкой его цене, к группе, объединенной по географическим, демографическим или психографическим признакам.

Вне зависимости от того, какая схема сегментации рынка будет применена компанией на практике, основная идея тут заключается в том, что маркетинговая программа может быть выгодно изменена в соответствии с теми или иными особенностями покупателей. Основные переменные сегментирования — географические, демографические, психографические и поведенческие — приведены в табл. 9.1.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Сегментирование по географическому признаку заключается в разделении рынка на раз-

личные географические единицы: государства, округа, регионы, области, города, районы. Компания должна принять решение о целесообразности работы в одном или нескольких регионах или же на рынке в целом. При этом необходимо учитывать особенности населения данных регионов, поскольку потребности и предпочтения их жителей могут существенно различаться. Таким образом компания может приспособлять свои маркетинговые программы к потребностям и желаниям местных групп покупателей в торговых зонах или даже отдельных магазинах. В набирающей силу тенденции так называемого *маркетинга для каждого нижнего индивидуального уровня для широких масс* такие виды деятельности нацеливаются на достижение максимальной актуальности для отдельных покупателей.

Начальный успех *Nike* во многом был обеспечен вовлечением целевых покупателей с помощью программ *маркетинга для каждого*, таких как спонсирование местных школьных команд, специализированных клиник и предоставление спортсменам обуви, одежды и снаряжения. *Citibank* предоставляет в своих отделениях разные наборы банковских услуг в зависимости от демографических характеристик жителей близлежащих районов. Такие компании розничной торговли, как *Starbucks*, *Costco*, *TraderJoe's* и *REI*, добились большого успеха за счет внимания к местным маркетинговым инициативам, но их примеру следуют и другие фирмы.²

Региональный маркетинг все больше сводится к разделению покупателей на кластеры по почтовому индексу. Многие компании определяют местонахождение своих покупателей с помощью картографического программного обеспечения.

Так, покупатели розничного магазина могут проживать в радиусе 10 минут езды от него. Зная это, можно повысить эффективность коммуникаций. Если территория отличается высокой плотностью населения, можно применить технику *клонирования покупателей*. Суть ее состоит в предположении, что наиболее выгодные потенциальные покупатели проживают там же, где проживает большинство уже имеющихся покупателей.

Иногда для получения более полной информации о потребителях компании объединяют географические и демографические данные.

Таблица 9.1. Основные переменные сегментирования потребительских рынков
(на примере США)

Географический регион	Восточный центр, юго-восточный центр, южно-атлантический, североатлантический
Город	С населением менее 5 тыс., 5–20 тыс., 20–50 тыс., 50–100 тыс., 100–250 тыс., 250–500 тыс., 0,5–1,0 млн, 1–4 млн, свыше 4 млн человек
Плотность населения	Города, пригороды, сельская местность
Климат	Северный, южный
Возраст	Моложе 6 лет, 6–11 лет, 12–19 лет, 20–34 года, 35–49 лет, 50–64 года, старше 65 лет
Размер семьи	1–2 человека, 3–4 человека, 5 человек и более
Жизненный цикл семьи	Молодые незамужние и неженатые люди, молодые семьи без детей, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте до 6 лет, молодые семьи с младшим ребенком в возрасте 6 лет и старше, пожилые супруги с детьми моложе 18 лет, пожилые супруги без детей, одинокие, прочие
Пол	Мужчины, женщины
Годовой доход	Менее \$10 тыс., \$10–15 тыс., \$15–20 тыс., \$20–30 тыс., \$30–50 тыс., \$50–100 тыс., \$100 тыс. и выше
Род занятий	Специалисты и техники, менеджеры, должностные лица и собственники, служащие, торговый персонал, ремесленники, руководители среднего звена, квалифицированные рабочие, фермеры, пенсионеры, студенты, домохозяйки, безработные
Образование	Неполное начальное или начальное, неполное среднее, среднее, неполное высшее, высшее
Религиозные убеждения	Католики, протестанты, иудеи, мусульмане, индуисты, прочие
Раса	Европеоидная, монголоидная, негроидная
Поколение	«Бэби-бумеры», поколение X и др.
Национальность	Американцы, англичане, французы, немцы, итальянцы, японцы
Социальный класс	Низший низший, высший низший, рабочий класс, средний класс, высший средний, низший высший, высший высший
Образ жизни	Консерваторы, жизнелюбы, эстеты
Особенности личности	Личность импульсивная, общительная, авторитарная, честолюбивая
Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особое событие
Искомые выгоды	Качество, сервис, экономия, скорость
Статус пользователя	Не пользующийся, бывший пользователь, потенциальный пользователь, пользователь-новичок, постоянный пользователь
Интенсивность потребления	Низкая покупательская активность, средняя, высокая
Степень лояльности	Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к покупке	Неосведомленный, осведомленный, знающий, заинтересованный, желающий, намеревающийся совершить покупку
Установка по отношению к товару	Восторженная, положительная, безразличная, отрицательная, враждебная

Таблица 9.2. Примеры кластеров потребителей, идентифицированных по методу «PRIZM»

• Технически грамотная молодежь. Семейные пары или одиночки, преимущественно с детьми, которые решили жить в крупных городах. Этот сектор по большей части состоит из обеспеченной, технически грамотной молодежи «за 20», которая имеет склонность к получению высшего образования и предпочитает жить в фешенебельных районах на окраинах мегаполисов, в которых в изобилии имеются фитнес-клубы, бутики модной одежды, экстравагантные рестораны и бары
• «Бэби-бумеры», проживающие в пригородных зонах. Им от 40 до 60 лет, у них есть среднее специальное образование, они относятся к высшему среднему классу домовладельцев, они поздно обзавелись семьями и до сих пор воспитывают детей. Они проживают в комфортабельных пригородных районах и считают заботу о детях основным занятием в жизни
• Космополиты. Возникновение данного сегмента является прямым следствием роста крупных городов США, продолжающегося и по сей день. Чем быстрее развивается город — тем обширнее группа космополитов, проживающих в нем. Самые крупные кластеры таких потребителей имеются в Лос-Анджелесе, Майами и Альбукерке. Как правило, это люди старшего возраста, имеющие собственные дома, или люди, живущие отдельно от взрослых детей, или выпускники колледжей, предпочитающие отдых работе

Источник: Nielsen, www.claritas.com.

Компания *Claritas Inc.* предложила использовать так называемый метод «геокластеризации», получивший название «PRIZM» («Potential Rating Index by Zip Markets», «Индекс потенциала рынков по почтовым индексам»). Основная идея такова: территория США была поделена на более чем 500 тыс. микрорайонов, а те, в свою очередь, на 14 групп в соответствии с 66 стилями жизни населения («PRIZM-кластеры»).³ При формировании групп учитывались 39 факторов пяти категорий: 1) образование и состояние; 2) жизненный цикл семьи; 3) урбанизация; 4) раса и этническая группа и 5) мобильность. Районы определяются по почтовому индексу, расширенному (на четыре цифры) почтовому индексу, по району переписи населения или по кварталам. Каждой группе дано емкое имя, отражающее ее сущность, например «Голубая кровь», «Почетный круг», «Город пенсионеров», «Латинская Америка», «Охотники и водители», «Сельские жители». Люди из каждого кластера ведут сходный образ жизни, ездят на машинах близких моделей, имеют похожие профессии и читают одни и те же журналы. В табл. 9.2 приведены характеристики трех новых групп (кластеров) потребителей, идентифицированных по методу «PRIZM».

Используя группировку «PRIZM» компании имеют возможность ответить на следующие вопросы: представители какой группы (округа или района с одинаковым почтовым индексом) являются наиболее перспективными

покупателями? Насколько глубоко продавцы изучили эти группы? Какие рынки и средства рекламы предоставляют максимальную возможность роста? Геокластеризация позволяет учитывать растущее разнообразие населения США. Многие организации используют эту услугу при планировании своих маркетинговых усилий.

Barnes & Nobles открывала свои магазины там, где проживали представители сегмента рынка под условным названием «Деньги и мозг». *Hyundai* успешно проводила кампании по продвижению своих продуктов в местах, которые также очень условно можно обозначить такими понятиями, как «Дети и тихие места», «Богемная смесь» и «Бассейн и патио»*.⁴

Маркетинг в микросегментах покупателей становится теперь доступным даже малым ор-

* Авторы в данном фрагменте используют идиоматические выражения, которые трудно перевести на русский в кратких формулировках. В частности, «Дети и тихие места» в оригинальном тексте соответствует «Kids & Cul-de-Sacs». Заимствованное из французского «Cul-de-Sacs» означает небольшую улочку, которая в одном из своих концов не выходит никуда, т. е. не является сквозной. Живущие на такой улочке могут наслаждаться спокойствием и отсутствием какой-либо суматохи под своими окнами. «Бассейн и патио» — «Pool & Patios», где «патио» означает открытый внутренний дворик, — должно дать общее впечатление о том, кто предпочитает и может себе позволить дома такого типа. — *Примеч. науч. ред.*

ганизациям, так как стоимость баз данных потребителей постоянно снижается, применение программного обеспечения облегчается, а интеграция данных растет. Использование онлайн-технологий для обращения к покупателям напрямую открывает немало новых возможностей, как показала успешная работа *Yelp*.⁵

YELP

Основанная в 2004 г., *Yelp.com* стремится «связать людей с лучшими местными предприятиями бизнеса» путем нацеливания на потребителей, которые хотят распространять отзывы о работе местных фирм на 96 рынках со всех континентов. Почти две трети из миллионов проанализированных онлайн-отзывов посвящены работе ресторанов и ритейлеров. *Yelp* базируется в Сан-Франциско, где ежемесячно проводит встречи с наиболее активными пользователями, участвующими в программе «*Yelp Elite*», которая начинает теперь реализовываться и в других городах. Недавно компания разработала мобильное приложение, позволяющее для связи с потребителями напрямую обходиться без Интернета; теперь почти 50% поисковых запросов поступают на сайт с его мобильной платформы*. *Yelp* получает доходы от продаж *Yelp Ads* местным коммерсантам через сотни своих продавцов. Рынок местной рекламы огромен — его стоимость по разным оценкам составляет от \$90 млрд до \$130 млрд, — но остается относительно мало освоенным по причине недостаточной технической подготовленности местного бизнеса. Шерил Сэндберг, главный операционный директор Facebook (конкурента *Yelp*), называет местную рекламу Граалем Интернета. Местные фирмы также получают выгоды от сотрудничества с *Yelp* — исследования говорят о безусловной пользе наличия отзывов о работе таких фирм на сайте компании.

Те, кто отдают предпочтение такому локализованному маркетингу, считают общенациональную рекламу пустой тратой средств, потому что она является слишком общей и не может обращаться к местным потребностям. Противники этого подхода доказывают, что он стимулирует рост производственных и маркетинговых издержек, поскольку ослабляет экономию от эффекта масштаба и усложняет логистические проблемы. Общий имидж бренда может размываться, если товар и сообщение о нем будут разными в разных местах.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ДЕМОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Сегментирование по демографическому признаку заключается в разделении рынка на различные группы в соответствии с такими переменными, как возраст, размер семьи и ее жизненный цикл, пол, уровень дохода, род занятий, образование, религиозные убеждения, раса, поколение, национальность и социальный класс. Демографические переменные относятся к наиболее часто используемым в сегментировании факторам. Одна из причин их популярности кроется в том, что потребности, желания и интенсивность потребления товаров тесно связаны прежде всего с демографическими переменными, другая — в том, что просчитать их проще, чем большинство других факторов. Даже при составлении характеристики целевого рынка на основе, например, особенностей личности потребителей необходимо исследовать связь с демографическими характеристиками, чтобы определить размер целевого рынка и способы, обеспечивающие наиболее эффективный доступ к нему.

Ниже мы рассмотрим, как именно демографические переменные используются для деления рынка на сегменты.

Возраст потребителя и стадия жизненного цикла семьи. С возрастом желания и возможности покупателей изменяются. Компании — производители зубной пасты таких марок, как «Crest» и «Colgate», предлагают три основные линейки товаров, предназначенных для детей, взрослых и потребителей пожилого возраста. Сегментация по возрасту может быть даже более точной. Рынок подгузников «Rampers» делится на будущих мам, новорожденных (0–5 месяцев), младенцев (6–12 месяцев), малышей (13–23 месяца), детей младшего возраста (13–18 месяцев), «исследователей» (19–23 месяца) и дошколят (24 месяца и старше). На некоторые товары возраст может оказывать не прямые эффекты. Обследование детей в возрасте 8–12 лет показало, что 91% из них сами выбирали, какую одежду им покупать, или оказывали влияние на решения родителей, 79% влияли на выбор продуктов питания, 54% — на выбор места летнего отдыха, а 14% — на выбор автомобиля.⁶

Впрочем, далеко не всегда использование при сегментировании показателей возраста потребителей и жизненного цикла семьи представляется

* Скорее всего, авторы имеют в виду возможность в этом мобильном приложении пользоваться встроенными картами с информацией об интересующих пользователя заведениях. Но эти карты надо предварительно скачать из того же Интернета. — *Примеч. науч. ред.*

оправданным. Нередки случаи, когда представители целевого рынка товара оказываются молоды психологически, а не физически. Например, компания *Honda* ориентировала рекламу вместительного автомобиля «Element», который она сама описывала как «комнату на колесах», на потребителей в возрасте 21 года. Однако рекламные объявления с изображением привлекательных студентов колледжей, устраивающих вечеринки на пляже рядом с автомобилем, наоборот, привлекли внимание огромного количества бэби-бумеров. Реальный средний возраст покупателей «Element» составил 42 года! Поскольку многие бэби-бумеры стараются выглядеть моложе своих лет, то *Honda* решила, что границы между возрастными группами размываются. При подготовке к выводу на рынок своего субкомпакта «Fit» фирма сознательно нацеливалась и на представителей поколения Y, и на их живущих отдельно родителей.⁷

Жизненный этап. Даже находясь на одной и той же стадии жизненного цикла, люди могут различаться по этапам жизни. **Жизненными этапами** называют крупные события в жизни человека, такие как развод, второй брак, уход за престарелыми родителями, решение о сожительстве с другим человеком, о покупке нового дома и т. п. Компаниям эти этапы представляют возможность помочь людям справиться с проблемами.

Например, такая группа, как молодожены, привлекает производителей различных товаров и услуг. Неудивительно, что средняя американская пара тратит на свою свадьбу почти \$27 тыс. (табл. 9.3).⁸ Но это только начало. В США молодожены тратят в общей сумме \$70 млрд на неотложные домашние нужды в первый год после свадьбы, при этом в первые шесть месяцев супружества они тратят больше, чем давно сложившиеся семьи за пять лет!

Маркетологи знают, что брак часто подразумевает объединение двух типов покупательских привычек и предпочтений различных брендов. *Procter & Gamble*, *Clorox* и *Colgate-Palmolive* включают свои товары в «Наборы для молодоженов», предлагаемые в тот момент, когда пары подают заявление о вступлении в брак. *JCPenny* квалифицировала «вступающих в семейную жизнь» как одну из двух своих самых важных групп покупателей. Компании готовы выплачивать премии за списки имен новобрачных. Эти данные необходимы для прямого маркетинга.

Как заметил один маркетолог, имена молодоженов «это настоящее золото».⁹

Но не каждый проходит через этот этап в своей жизни. Более четверти американских домохозяйств состоят из одного человека, что является рекордно высоким показателем. Неудивительно, что этот рынок, оцениваемый в \$1,9 трлн, привлекает пристальное внимание компаний: *Lowe's* в своей рекламе показывала одинокую женщину, ремонтирующую ванную комнату; *DeBeers* продает «кольца на правую руку» для незамужних женщин*; а в недавно построенном на Манхэттене 63-этажном небоскребе две трети жильцов проживают в однокомнатных квартирах-студиях.¹⁰

Таблица 9.3. Основные свадебные расходы

Прием гостей	\$11 599
Кольцо, вручаемое при помолвке	\$5229
Обручальные кольца	\$1594
Фотографии	\$2186
Свадебное платье	\$1355
Цветы	\$1334
Свадебный торт	\$486

Источник: May 2012, по результатам опроса, проведенного журналом *Brides*.

Пол. Как правило, установочная и поведенческая ориентация мужчин и женщин различна. Отчасти это определено генетическими особенностями, отчасти — разными процессами социализации.¹¹ Женщины более склонны к общинному мышлению, а мужчины — к самовыражению и стремлению к достижению целей. Женщины получают информацию от своего ближайшего окружения, мужчины концентрируются на той части среды, которая помогает достичь поставленной цели.

Исследование особенностей процесса совершения покупок выявило, что мужчинам, как правило, требуется своего рода приглашение, для того чтобы потрогать товары руками, в то время как женщины делают это без раздумий. Мужчины любят читать о товаре; женщины же более склонны руководствоваться своим личным мнением.

* Надо помнить, что в Европе и Америке принято носить кольца, символизирующие семейный статус, на левой руке. — *Примеч. науч. ред.*

Средства массовой информации существенно облегчают сегментирование потребителей в зависимости от их пола. Обратиться к женской аудитории легче всего посредством таких телевизионных каналов, как «Lifetime», «Oxygen» и «WE», а также с помощью многочисленных глянцевого журналов и веб-сайтов. Мужчины же чаще смотрят каналы «ESPN», «Comedy Central», «Fuel» и «Spike TV» и читают «Maxim» и «Men's Health».¹² После того как *Pinterest* продемонстрировала свою популярность у женщин, мгновенно появились пять других веб-сайтов со сходными функциями, но нацеленные на мужчин, например *MANinteresting*, *Dudepins* и *Gentlemint*.¹³

Гендерные различия сокращаются в некоторых других областях по мере того, как мужчины и женщины расширяют свои компетенции. Опрос, проведенный *Yahoo*, показал, что более половины мужчин считают себя в своих домохозяйствах основными покупателями бытовых товаров. *Procter & Gamble* разрабатывает теперь некоторые свои рекламные объявления, ориентируясь в том числе и на мужчин, в частности, для своих стиральных порошков «Gain» и «Tide», освежителя воздуха «Febreze» и щеток для ковров «Sweeper». В то же время в США и Великобритании женщины принимают 75% решений о покупке домов и 60% решений о покупке автомобилей.¹⁴

Тем не менее гендерные различия по-прежнему сохраняются в одежде, прическах и косметике. Например, *Avon* создала бизнес с товарооборотом \$6 млрд, основанный на продаже косметических товаров женщинам. *Gillette* добилась сходного успеха со своими бритвами «Venus».¹⁵

Бритва «Venus»

В рамках своей программы разработки первой бритвы, предназначенной исключительно для женщин, *Gillette* провел многочисленные обследования потребителей и рыночные тесты. Новая бритва, получившая название «Venus», значительно отличалась от прежних женских бритв, которые фактически отличались от бритв для мужчин лишь цветом или упаковкой. После того как исследования показали, что во время каждого бритья женщины берутся за бритву около 30 раз, *Gillette* решил сделать рукоятку бритвенного станка более широкой и менее скользкой, чтобы обеспечить лучшее удержание станка в руке и контроль за положением лезвия. Кроме того, лезвие овальной формы помещалось в контейнере, который легко можно было закрепить за стенке душевой кабины. Исследования также показали, что женщины неохотно выходят из-

под душа, для того чтобы поменять лезвие, и поэтому в контейнере было предусмотрено место для запасных лезвий. Когда позднее исследователи выявили четыре сегмента женщин, имеющих разные требования к качеству бритья, они разработали продукты «Venus» для каждого из них. Кроме того, *Gillette* заказала агентству *Harris Interactive* проведение интерактивного опроса 6500 женщин в 13 странах, которое установило, что 7 из 10 респонденток хотели иметь «кожу богини», которую они описывали как гладкую (68%), здоровую (66%) и нежную (61%). Эти результаты способствовали выводу на рынок новой бритвы «Gillette Venus&Olay».

Уровень доходов. Еще один общепринятый критерий разделения рынка на сегменты, особенно применительно к таким товарам и услугам, как автомобили, одежда, косметика, финансовые услуги и путешествия, — уровень доходов потребителей.

Однако и этот критерий не всегда позволяет точно определить наиболее выгодного покупателя того или иного товара. Например, в числе первых покупателей цветных телевизоров были в основном американские рабочие, которые считали, что дешевле приобрести новый телеприемник, чем тратить деньги на посещение кинотеатров и ресторанов.

Многие маркетологи, внимательно наблюдающие за группами с низкими доходами, обнаруживают в этих сегментах менее острую конкуренцию или более прочную покупательскую лояльность. *Procter & Gamble* вывела в 2005 г. на рынок более дешевые варианты своих брендов — «Bounty Basic» и «Charmin Basic», которые имели успех у потребителей. В то же время другие маркетологи добиваются успеха с помощью товаров класса «премиум». Когда компания *Whirlpool* выпустила на рынок линию дорогостоящих стиральных машин «Duet», объем их продаж вдвое превысил прогнозировавшийся. Причиной послужило стремление потребителей среднего класса приобретать более дорогие товары.

Все большее число компаний осознает, что их рынки приобретают форму «песочных часов». Это объясняется тем, что потребители-американцы постоянно мигрируют между дисконтированными товарами и товарами с премиальной наценкой. Компании, игнорирующие этот факт, рискуют «застрять посередине» и столкнуться с неуклонным сокращением их рыночной доли. Понимая, что его стратегия работы в канале дистрибуции предусматривает преимуществен-

ное сотрудничество с такими ритейлерами, как *Sears*, продающими товары главным образом среднему классу, *Levi-Strauss* разработал премиальную модель джинсов «*Levi's Capital E*» для более престижных ритейлеров *Bloomingdales* и *Nordstrom* и более дешевую модель «*Signature*» для таких ритейлеров массового рынка, как *Walmart* и *Kmart*.

Поколение. Смысл данного подхода заключается в том, что каждое поколение находится под влиянием атмосферы, в которой оно выросло, — музыки, кино, политических и других событий. Демографы называют такие группы когортами. Члены *когорты* обладают схожим жизненным опытом. Они придерживаются одних и тех же взглядов и ценностей. В ориентированной на такие когорты рекламе часто используются соответствующие «идолы», образы, символы. Компании могут также пытаться разрабатывать товары и услуги, которые соответствуют особым интересам или потребностям целевого поколения.

Хотя начальные и конечные даты рождения для любого поколения всегда условны — и обобщения могут лишь маскировать важные различия внутри группы, — существует несколько общих представлений о четырех основных когортах потребителей, от самых молодых до самых старых.¹⁶

Поколение миллениума, или поколение Y. Численность этого поколения, рожденного в 1977–1994 гг., составляет 78 млн человек, а его годовая покупательная способность оценивается в \$200 млрд. С учетом факторов карьерного роста, формирования семьи и организации домашнего хозяйства этот показатель потребительских расходов, умноженный на 53 года ожидаемой оставшейся продолжительности жизни поколения Y, вырастет до \$10 трлн. Поэтому неудивительно, что маркетологи и рекламодатели активно изучают покупательское поведение представителей поколения Y.

Вот как один банк нацеливался на клиентов из поколения Y.¹⁷

Виртуальный бумажник банка PNC

В начале 2007 г. банк *PNC* пригласил консультантов из фирмы *IDEO* для обследования представителей поколения Y, которым, по определению *PNC*, было от 18 до 34 лет, и для помощи в разработке маркетингового плана обращения к этой группе потенциальных клиентов. Исследование, выполненное *IDEO*, установило, что эта когорта: 1) не знала, как управлять своими деньгами, и 2) считала

веб-сайт банка неудобным для пользователей. Тогда *PNC* решил разработать новое предложение «*Virtual Wallet*» (виртуальный бумажник), предусматривающее объединение трех счетов: «расходного» (для регулярных платежей), «резервного» (служащего для подпитки первого счета и приносящего незначительный процентный доход) и «накопительного» (сберегательного), содержащего удобный инструмент управления личными финансами. Клиенты легко могли переводить деньги со счета на счет с помощью компьютера. Вместо того чтобы видеть на экране обычную бухгалтерскую книгу, теперь они видят остатки на счетах на календаре, на котором также отображаются оцениваемые будущие потоки денежных средств с учетом предполагаемых поступлений, платежей по счетам и привычек расходования средств. Клиенты могут также воспользоваться инструментом «Сберегательная машина» для автоматического перевода получаемых денег на накопительный счет. *PNC* добавил еще несколько опций для владельцев «*Virtual Wallet*», в частности, возможность получения информации о транзакциях, сделанных с помощью кредитных карт, и информации о поступлении и списании средств для владельцев совместных счетов, что сделало новую услугу банка привлекательной не только для 1 млн клиентов поколения Y. *PNC* также привлек более 80 тыс. пользователей услуги «*Virtual Wallet*» на свой блог «*Inside the Wallet*» («Внутри бумажника»), что, по мнению банка, позволяет получать более подробную обратную связь, чем использование *Twitter* и *Facebook*.

Иногда их называют «эхом бэби-бумеров». Играя в компьютерные игры, исследуя просторы Интернета, загружая музыку и связываясь с друзьями посредством программ мгновенной отсылки сообщений и социальных сетей, они практически с самого рождения были «сетевыми» людьми. Они активнее, чем другие группы, пользуются цифровыми гаджетами и свободно перемещаются между различными онлайн-платформами. Они охотно делятся в социальных сетях своими мыслями и опытом и вносят свой вклад в формирование контента, создаваемого пользователями. Они больше верят друзьям, чем корпоративным источникам информации.¹⁸

Они знают, что такое достаток и изобилие, так как выросли в период экономического бума и были хорошо обеспечены родителями-бумерами, но в то же время демонстрируют чувствительность к социальным и экологическим проблемам. Они избирательны, уверены в собственных силах и жаждут перемен. Они серьезно пострадали от рецессии, и многие из них накопили значительные долги. Поэтому они с меньшей вероятностью станут обзаводиться собственными домами и предпочтут и дальше

жить с родителями, влияя на их покупки. Таким образом, они оказывают воздействие на старшее поколение, которое демографы называют «эффектом бум-бум». Товары, привлекающие внимание молодого поколения, кажутся таковыми и их родителям, не желающим прощаться с молодостью.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что исследователи рынка и рекламодатели изо всех сил стараются понять покупательское поведение представителей поколения Y, применять традиционную практику брендинга в отношении которых становится все труднее. Особо настойчивые маркетологи испробовали огромное количество способов охвата и убеждения представителей данной группы потребителей.¹⁹ Рассмотрим некоторые из этих тактик.

1. **Студенты — представители компаний.** Компания *Red Bull* призывает учеников колледжей становиться «студенческими бренд-менеджерами “Red Bull”», занимающимися распространением образцов, исследованием новых тенденций, созданием маркетинговых инициатив в масштабах своих колледжей и написанием статей в студенческих газетах. *American Eagle* наряду с другими брендами также разработал программу активного привлечения студентов к работе в кампусах.
2. **Уличные команды.** Давно являющиеся одной из важных опор музыкального бизнеса, уличные команды активно помогают продвигать различные музыкальные группы. Рок-группа «Foo Fighters» создала специальную цифровую «уличную команду», которая занимается целенаправленной рассылкой электронных писем зарегистрированным пользователям, получающим самые последние новости, эксклюзивные аудио- и видеоролики новых песен, шансы выиграть призы от «Foo Fighters» и возможность стать членом «Foo Fighters Family».
3. **Заметные события.** *Hurley*, определяющая себя как «Микрофон для молодежи», долгое время была спонсором Открытого чемпионата США по серфингу. Титульным спонсором чемпионата 2013 г. была фирма *Vans*, обувь и одежда которой также нравятся поколению миллениума. *Vans* также в течение 20 лет спонсировала проведение соревнований по экстремальным видам спорта.

Поколение X. Почти 50 млн потребителей поколения X, получивших такое название благодаря вышедшему в 1991 г. бестселлеру Дугласа Купланда, родились в период между 1964–1978 гг. Популярность Курта Кобейна, рок-группы «Нирвана» и стиля жизни, показанного в фильме «Slacker», способствовали использованию таких терминов, как *grunge* (зануда) и *slacker* (бездельник), для описания молодых и взрослых людей, относящихся к поколению X. Так сформировался образ вечно чем-то недовольной группы людей с коротким временным горизонтом внимания и слабыми представлениями о трудовой этике.

Однако эти стереотипы постепенно исчезали. Поколение X действительно росло в нестабильные времена, когда работающие родители отдавали детей в детские сады или оставляли их без присмотра после школы, а сами испытывали стрессы из-за страха перед увольнением и ухудшения материального положения семьи. В то же время социальное и расовое многообразие воспринималось все более терпимо, а быстрое развитие технологий стремительно изменяло образ жизни и характер работы многих людей. Хотя представители поколения X получили в целом более высокое образование, они также оказались первым поколением, которому оказалось непросто превзойти жизненные стандарты, достигнутые их родителями.

Эти реалии оказали глубокое влияние на поколение X. Его представители считают, что огромное значение для них имеют самостоятельность и способность справляться с любыми обстоятельствами. Они воспринимают новые технологии как полезные инструменты, а не как непреодолимые барьеры. Поколение X, в отличие от более оптимистичного и ориентированного на работу в команде поколения Y, проявляет больше индивидуализма и прагматизма. Как потребители его представители с подозрением относятся к шумной рекламе и соблазнительным предложениям, которые кажутся им недостоверными или носящими покровительственный характер. Прямые призывы, в которых четко проявляется ценность предложения, чаще подходят лучше всего, особенно когда представители поколения X обзаводятся собственными семьями.²⁰

Бэби-бумеры. Бэби-бумеры образуют группу из 76 млн американских потребителей, рожденных в 1946–1964 гг. Хотя они представляют собой привлекательный целевой сегмент, ежегодно

расходующий \$1,2 трлн и контролирующий три четверти национального богатства, маркетологи часто уделяют им недостаточно внимания. Например, из-за того что на сетевом телевидении рекламодатели стремятся нацеливаться на зрителей в возрасте от 18 до 49 лет, зрителей старше 50 лет они считают «неперспективными».

По мере того как все больше бэби-бумеров перепахивают 60-летний рубеж, а самые младшие из них приближаются по возрасту к 50 годам, стремительно растет спрос на товары, помогающие «замедлить время». По данным одного исследования, почти каждый пятый бэби-бумер активно противодействует процессу старения, руководствуясь поговоркой «Пятьдесят — это новые тридцать». Так как они ищут для себя способы возвращения молодости, то продажи шиньонов и средств для окраски волос, абонементов в спортивные клубы, домашних тренажеров, кремов для омоложения кожи лица, биологически активных добавок и натуральных продуктов питания стремительно растут.

Вопреки традиционному представлению о том, что марочные предпочтения потребителей старше 50 лет остаются неизменными, одно исследование установило, что бэби-бумеры готовы менять бренды, осваивать новые технологии, пользоваться социальными сетями и делать покупки онлайн.²¹ Хотя они любят делать покупки, они ненавидят, когда им эти покупки навязывают, и, как заметил один маркетолог, при работе с ними «вы должны прикладывать усилия каждый день». Но этот сегмент обладает большим потенциалом. Бэби-бумеры с меньшей вероятностью склонны воспринимать выход на пенсию как «начало конца» и смотрят на него как на новую главу в своей книге жизни, наполненную новыми занятиями, интересами, увлечениями и даже личными отношениями.²²

Тихое поколение. Те, кто родились между 1925 и 1945 гг., активно меняют наши представления о пожилом возрасте. Прежде всего многие люди, чей хронологический возраст позволяет отнести их к этой категории, вовсе не считают себя стариками.²³ Одно исследование показало, что 60% респондентов в возрасте старше 65 лет чувствуют себя моложе своего фактического возраста. Треть людей в возрасте от 65 до 74 лет заявили, что они чувствуют себя на 10–20 лет моложе, а один из шести чувствовал себя моложе своего возраста более чем на 20 лет.²⁴

В полном соответствии с тем, что они сами о себе говорят, многие пожилые потребители ведут активный образ жизни. Как отметил один эксперт, это выглядит так, как будто вы заново вступаете в средний возраст, прежде чем окончательно состариться. Рекламодатели установили, что пожилые потребители не возражают против показа в адресованной им рекламе других пожилых потребителей, если только эти люди выглядят живущими полноценной жизнью. Но маркетологи должны научиться избегать штампов наподобие тех, в которых показывают счастливые пожилые пары, катающиеся на велосипедах или прогуливающиеся под руку по пляжу на фоне заходящего солнца.

Подчеркнутое внимание к их ролям дедушек и бабушек неизменно вызывает благожелательную реакцию. Многие пожилые потребители не только с удовольствием проводят время со своими внуками, но и нередко покупают им необходимые вещи или просто дарят подарки.

Основатели eBeanstock.com, продающего развивающие детские игрушки онлайн, первоначально полагали, что их главными покупателями будут молодые родители с детьми. Однако они с удивлением обнаружили, что до 40% их покупателей составляют пожилые люди, преимущественно дедушки и бабушки. Эти покупатели отличаются высокой требовательностью, но они также с большей готовностью платят высокую цену, чем родители их внуков.²⁵

Но им требуются и особые товары. Чтобы разработать специальные приспособления для пожилых людей, GE проводит так называемые сессии сопереживания, помогающие конструкторам лучше понять проблемы, вызываемые старением. Они забинтовывают свои суставы, чтобы лучше понять работу рук, пораженных артритом, они кладут зерна кукурузы в обувь, чтобы затруднить сохранение равновесия, и наполняют балластом кастрюли, чтобы имитировать трудности, возникающие при приготовлении пищи. Исследователи из MIT AgeLab используют специальный костюм, ограничивающий подвижность суставов и обзор пространства, для изучения меняющихся потребностей пожилых людей.²⁶

Раса и культура. Мультикультурный маркетинг предполагает, что разные этнические и культурные сегменты имеют достаточно разные потребности и желания, для того чтобы

требовать целенаправленных маркетинговых усилий, и что массовый маркетинг не позволяет учесть все разнообразие рынка. Например, в настоящее время *McDonald's* осуществляет 40% своих продаж в США представителям этнических меньшинств.

Его исключительно успешная кампания «Я влюбился в это» уходила корнями в культуру хип-хопа и обладала привлекательностью для представителей самых разных рас и этносов.²⁷

Латиноамериканский, афроамериканский и азиатскоамериканский рынки растут в два-три раза быстрее, чем рынки немультiculturalных групп населения, имеют многочисленные субрынки и уверенно демонстрируют рост своей покупательной способности. Мультiculturalные рынки варьируют также по числу поколений, из которых они состоят, и по тому, являются ли их представители иммигрантами или же они родились в США.

Нормы, языковые особенности, покупательские привычки и практики ведения бизнеса мультiculturalных рынков должны учитываться при начальном формулировании маркетинговой стратегии, а не просто отражаться в ней задним числом. Все это многообразие культур имеет большое значение для маркетинговых исследований: для адекватного отображения целевых рынков нужно внимательно подходить к составлению выборки.

Мультiculturalный маркетинг может потребовать разных маркетинговых сообщений, использования разных медиа, разных каналов и т. д.

Существуют специализированные медиа для охвата практически любых культурных сегментов или национальных групп, хотя некоторым компаниям приходилось прикладывать усилия для получения финансовой и управленческой поддержки для более полной реализации своих программ.

К счастью, по мере того как страны приобретают все большее культурное многообразие, многие маркетинговые кампании, нацеленные на конкретную культурную группу, могут распространять свое позитивное влияние на другие группы.

Ford выпустил телевизионный рекламный ролик с участием комика Кевина Харта при выводе на рынок новой модели «Explorer», который первоначально был предназначен для аудитории

афроамериканцев, но затем стал одним из ключевых роликов рекламы для общенационального рынка.²⁸

Теперь давайте рассмотрим особенности трех крупнейших мультiculturalных рынков: латиноамериканцев, афроамериканцев и азиатскоамериканцев. В табл. 9.4 приведены некоторые сведения о каждом из них.²⁹

Латиноамериканцы. Латиноамериканцы, обеспечивавшие более половины прироста населения США в 2000–2010 гг., стали крупнейшим национальным меньшинством в стране. По оценкам экспертов, их годовая покупательная способность превысила в 2010 г. \$1 трлн. Ожидается, что к 2020 г. 17% граждан США будут иметь латиноамериканское происхождение.³⁰

Латиноамериканский сегмент рынка молод. Его медианный возраст составляет 27 лет, т. е. находится посередине возрастного диапазона поколения миллениума (от 18 до 34 лет). При этом медианный возраст белых граждан США, не относящихся к латиноамериканцам, равен 42 годам и является отнюдь не самым простым для маркетологов. Фактически каждые 30 секунд один латиноамериканец достигает возраста 18 лет, а два нелатиноамериканца выходят на пенсию.³¹ Латиноамериканцев из поколения миллениума называют «фузионистас», потому что они сами считают себя в равной степени и латиноамериканцами, и американцами.³² Как заметил один маркетолог, «они едят тамалес и бургеры и смотрят футбол и fútbol».*³³

Более половины представителей этого национального меньшинства проживают всего в трех

* Термин «fusionistas» является жаргонным в американском английском и является подражанием другому слову — «fashionistas», которое применяется по отношению к заядлым приверженцам течений моды. В отличие от последних, «фузионистас» в основном сосредоточены на посещении манерных баров и ресторанов с целью «тусовки», причем это может быть и вполне деловое общение с целью получения новых деловых контактов. Далее упоминается латиноамериканское (по большей мере мексиканское) блюдо, а также «fútbol» — испанское написание слова футбол (надо помнить, что в США футболом называют совершенно другой вид спорта, который к настоящему футболу не имеет никакого отношения) — этим подчеркивается, что «они смотрят» как американский, так и настоящий футбол. — *Примеч. науч. ред.*

Таблица 9.4. Профиль мультикультурного рынка

	Латиноамериканцы	Азиатоамериканцы	Афроамериканцы
Оцениваемая численность в 2012 г.	52,4 млн	15,7 млн	41,1 млн
Оцениваемая численность в 2060 г.	128,8 млн	34,4 млн	61,8 млн
Число предприятий бизнеса, принадлежавших представителям национального меньшинства в 2007 г.	2,3 млн	1,5 млн	1,9 млн
Доход, заработанный предприятиями бизнеса, принадлежащими представителям национальных меньшинств в 2007 г.	\$345,2 млрд	\$507,6 млрд	\$137,5 млрд
Медианный доход домохозяйства в 2011 г.	\$38 624	\$65 129	\$32 229
Доля бедных в 2011 г.	25,30%	12,3%	27,6%
Процент людей старше 25 лет, имевших в 2012 г. минимум законченное среднее образование	65%	88,8%	84,9%
Число ветеранов армии США в 2011 г.	1 200 000	264 695	2 300 000
Медианный возраст в 2011 г.	27,0	36,0	31,7
Процент населения младше 18 лет в 2011 г.	35%	23%	28%

Источники: www.selig.uga.edu и www.census.gov.

штатах — Калифорнии, Техасе и Флориде, а еще более 4 млн латиноамериканцев обосновались в Нью-Йорке и Лос-Анджелесе. Сегмент рынка латиноамериканцев подразделяется на несколько подсегментов. Латиноамериканцы мексиканского происхождения являются самыми многочисленными, за ними следуют выходцы из Пуэрто-Рико и Кубы; численность сальвадорцев, доминиканцев, гватемальцев и колумбийцев меньше, но она растет более быстрыми темпами.³⁴

Для удовлетворения этих разнообразных потребностей *Goya*, крупнейшая в США компания по производству продуктов питания для латиноамериканского сегмента, продает 1600 наименований продуктов — начиная с фасованного риса и заканчивая готовыми к употреблению замороженными эспанадос. В ее торговом ассортименте насчитывается 38 сортов бобов. Компания также успешно продает свои основные продукты не латиноамериканцам. Ее новая философия формулируется так: «Мы не продаем продукты латиноамериканцам, мы торгуем, как латиноамериканцы».³⁵

Латиноамериканцы сохраняют приверженность семейным ценностям — в одном доме могут проживать сразу несколько поколений — и поддерживают связи со страной своего происхождения. Они испытывают потребность в уважении, проявляют лояльность брендам

и заинтересованность в качестве товаров. Исследователи из *Procter & Gamble* установили, что латиноамериканские потребители «считают себя не настолько богатыми, чтобы покупать дешевые вещи». Кроме того, латиноамериканские потребители оказались настолько ориентированными на ценность, что могли заниматься тестированием товаров у себя дома. Например, одна женщина использовала разные бренды бумажных полотенец и туалетной бумаги в разных туалетных и ваннных комнатах, чтобы выяснить, какие бренды предпочитают члены ее семьи.³⁶

Латиноамериканцы, родившиеся в США, отличаются с точки зрения потребностей и вкусов от латиноамериканцев, родившихся на своей исторической родине, и хотя они владеют двумя языками, все же предпочитают общение на английском. Поскольку две трети проживающих в США латиноамериканцев считаются «бикультурными» и одинаково хорошо понимают информацию на испанском и английском, то большинство фирм старается не подвергать себя риску вызвать неприязнь у англоязычной аудитории общенационального телевидения и показывает рекламные ролики на испанском языке только на таких испаноязычных каналах, как «Univision» и «Telemundo». «Univision», давний лидер рынка, добился популярности за счет показа «мыльных опер», хотя в последнее

время конкуренцию ему все чаще составляют «Fox» и другие медиакомпании.³⁷

Маркетологи способны охватить сегмент латиноамериканцев с помощью целенаправленных мер по стимулированию сбыта, рекламных объявлений и веб-сайтов, но им необходимо тонко чувствовать нюансы культурных и рыночных трендов.³⁸ Рассмотрим две компании, которые успешно справились с этой задачей.

- Хотя «Kleenex» был лидером по продажам бумажных полотенец латиноамериканцам, владелец этого бренда компания *Kimberly-Clark* была уверена, что здесь у нее есть большие возможности роста. Полагаясь на результаты исследований, показавшие, что по сравнению с населением в целом латиноамериканцы вдвое чаще принимают покупательские решения с учетом упаковки и дизайна товара, *Kimberly* начала кампанию под девизом «*Con Kleenex, Espreesa Hispanidad*» («Вырази свою латиноамериканскую идентичность с помощью Kleenex»). Художники-любители были приглашены для участия в разработке дизайна кастомизированных упаковок продукта, продававшегося в период месячника национального латиноамериканского наследия. По результатам общественного голосования были выбраны три варианта-победителя. Кампания позволила увеличить продажи «Kleenex» в магазинах участвовавших в ней ритейлеров на 476%.³⁹
- *Clorox* обнаружила, что ее покупатели-латиноамериканцы в целом согласны с утверждением о необходимости «активнее поддерживать чистоту, чтобы защитить семью и друзей от болезней», особенно в весенние и летние месяцы и перед приходом гостей. Дополнительное исследование продемонстрировало также важность дизайна упаковки и ароматических предпочтений. В результате была разработана линейка чистящих средств «FRAGRANZIA» с ароматом лаванды и других растений, которая успешно прошла проверку рынком. Для поддержки вывода новой линейки использовалась реклама исключительно на испанском языке и в испаноязычных медиа.⁴⁰

Некоторые фирмы, в частности *General Motors* и *Toyota*, использовали в своей рекламе «англо-

испанский» подход, смешивая испанские и английские слова в диалогах в латиноамериканских семьях.⁴¹ С недавнего времени такие компании, как *Continental Airlines*, *General Mills* и *Sears*, стали использовать для охвата аудитории латиноамериканцев мобильный маркетинг.⁴² Поскольку латиноамериканцы меньше пользуются Интернетом и стационарным телефоном, то они с большей вероятностью реагируют на контент, принимаемый на мобильные телефоны, чем рынок в целом.

Для них очень важно быть всегда на связи.⁴³

Азиатоамериканцы. Согласно Бюро переписи США, «азиатоамериканцами» принято называть выходцев из стран Дальнего Востока, Юго-Восточной Азии и Индии. 79% азиатоамериканцев являются выходцами из шести стран: Китая (21%), Филиппин (18%), Индии (11%), Вьетнама (10%), Кореи (10%) и Японии (9%).

Различия между национальными идентичностями этих групп существенно ограничивают эффективность единых «азиатских» маркетинговых обращений. Например, исследования показали, что японцы потребляют намного больше сырых продуктов, чем китайцы; корейцы больше любят острые блюда и потребляют больше спиртного, чем выходцы из других стран Азии; филиппинцы являются наиболее, а вьетнамцы — наименее американизированными с точки зрения своих гастрономических предпочтений.⁴⁴

Сегмент азиатоамериканцев часто называют «невидимым рынком», потому что в сравнении с латиноамериканским и афроамериканским сегментами на него традиционно приходилась непропорционально малая доля мультикультурных маркетинговых расходов компаний США.⁴⁵ Однако добиться охвата этого рынка становится все легче и легче, поскольку все больше газет, журналов, каналов кабельного ТВ и радиостанций обращается к конкретным группам азиатоамериканцев, причем делает это на их национальных языках.⁴⁶

Индустрии телекоммуникаций и финансовых услуг более активно по сравнению с другими нацеливаются на азиатоамериканцев. *Wells Fargo Bank* имеет давние традиции работы с азиатоамериканцами в Калифорнии, где проживает много представителей этой группы населения. Банк в течение многих лет сотрудничает с агентством *Dae Partners*, которое занимается обслуживанием рынка азиатоамериканцев. Персонал *Wells Fargo* также можно назвать мультикультурным, так как многие его сотрудники и менеджеры

являются выходцами из стран Азии. Банк разработал специальные продукты и программы для рынка азиатскоамериканцев и активно участвует в общественных мероприятиях, проводимых этой группой населения.⁴⁷

Как правило, азиатскоамериканцы тщательнее других национальных меньшинств подходят к выбору торговых марок, однако они же проявляют и наименьшую лояльность брендам. По сравнению с латиноамериканцами и афроамериканцами выходцы из азиатских стран придают гораздо большее значение мнению окружающих людей (они, к примеру, сильно заботятся о том, одобрят ли новую покупку соседи). Будучи довольно состоятельными и образованными, они являются привлекательными объектами нацеливания для производителей дорогих брендов. Азиатскоамериканцы являются также и самыми грамотными пользователями компьютеров, для них характерно повседневное обращение к сети Интернет.⁴⁸

Афроамериканцы. Афроамериканцы, совокупная покупательная способность которых составляет более \$1,1 трлн, оказали глубокое влияние на экономику, культуру и общественную жизнь США. Их вклад особенно заметен в таких областях, как изобретательская деятельность, музыка, спорт, мода и литература. Подобно многим другим этносам, они прочно укоренились в американском обществе, хотя по-прежнему гордятся своим историческим наследием и с уважением относятся к своим родственным связям.⁴⁹

Исследования показывают, что афроамериканцы более чувствительны к изменениям моды, чем все прочие расовые и этнические группы, но при этом тщательно выбирают вещи и уделяют внимание их качеству. Они также с большей вероятностью поддаются влиянию своих детей при выборе товаров и с меньшей вероятностью покупают незнакомые бренды. Афроамериканцы смотрят телевизор и слушают радио больше, чем другие группы населения; почти три четверти из них имеют свои аккаунты в более чем одной социальной сети, причем особой популярностью пользуется Twitter.⁵⁰

Однако масс-медиа, ориентированные на чернокожих американцев, получили только 2% от тех \$120 млрд, которые фирмы потратили на рекламу в 2011 г.⁵¹ Исследование показало, что почти половина афроамериканцев с большей вероятностью готовы покупать товар, если

его реклама представляет темнокожее сообщество в позитивном свете. Более 90% заявили, что медиа, ориентированные на афроамериканцев, подходят им больше, чем медиа, имеющие более общую ориентацию.⁵² Для поощрения роста маркетинговых инвестиций Бюро рекламы на кабельном телевидении даже создало специальный информационный портал www.reachingblackconsumers.com.

Рекламные сообщения, нацеленные на афроамериканцев, должны восприниматься ими как релевантные. В рекламной кампании *Lawry's Seasonal Salt*, нацеленной на афроамериканцев, появлялись изображения традиционных блюд африканской кухни; в рекламе *Kentucky Fried Chicken* была показана собравшаяся за общим столом большая афроамериканская семья — что служило демонстрацией понимания компанией ценностей и стиля жизни своей целевой аудитории.⁵³ Разработанная P&G кампания «Моя чернота прекрасна» была инициирована сотрудниками этой фирмы, которые видели мало позитивных образов афроамериканок в масс-медиа. Кампания предусматривала открытие собственного веб-сайта, показ общенационального телевизионного шоу на канале «ВЕТ» и проведение различных рекламных мероприятий, демонстрирующих выпускаемые P&G бренды косметических товаров и товаров личной гигиены.⁵⁴

Многие компании добились успеха, выпустив на рынок товары, разработанные специально для удовлетворения потребностей афроамериканцев. *Sara Lee Corporation* перестала выпускать отдельную линию колготок, которая предназначалась исключительно для чернокожих женщин, и теперь предлагает колготки популярных среди афроамериканок оттенков и стилей в рамках всех своих суббрендов. В некоторых случаях кампании выходят за рамки нацеливания исключительно на афроамериканцев. Кампания за избавление от лишнего веса «Даешь снижение веса на 50 млн фунтов», инициированная *State Farm*, началась в сообществе афроамериканцев, но затем распространилась на все население.

Фирмы, продающие сигареты, спиртное и фаст-фуд, часто критикуют за активное нацеливание на городских афроамериканцев. Как с сожалением заметил один эксперт по проблемам ожирения, во многих городских предместьях проще найти ресторан быстрого питания, чем обыкновенный продовольственный магазин.⁵⁵

Лесбиянки, геи, бисексуалы и транссексуалы (LGBT). Рынок лесбиянок, геев, бисексуалов и транссексуалов (LGBT) составляет от 5 до 10% от общей численности населения и обладает покупательной способностью приблизительно в \$700 млрд.⁵⁶ Многие фирмы в последние годы разрабатывали инициативы для нацеливания на этот рынок.⁵⁷

American Airline создала специальную «Rainbow Team» («радужную команду»), занимающуюся обслуживанием LGBT, и веб-сайт, на котором регулярно публикуется информация о мероприятиях, ориентированных на эту группу населения. *JCPenny* пригласила на работу в качестве своего пресс-секретаря Элен Дедженерес, имеющую нетрадиционную сексуальную ориентацию, и регулярно публикует в своих каталогах фотографии однополых пар и спонсирует проведение гей-парада в Нью-Йорке. *Wells Fargo*, *General Mills* и *Kraft* относятся к числу компаний, наиболее дружелюбно относящихся к геям.⁵⁸

«Logo», один из телевизионных каналов «MTV», предназначенный для аудитории геев и лесбиянок, имеет 150 рекламодателей в разных товарных категориях и принимается в 52 млн домов.

Все чаще для охвата этого рынка рекламодатели используют цифровые технологии. Онлайн-овые обращения *Hyatt* к аудитории LGBT нацеливаются на социальные веб-сайты и блоги, на которых потребители обмениваются своим опытом, полученным во время путешествий.

Однако многие фирмы опасаются ответных действий со стороны общественных организаций, готовых критиковать и даже бойкотировать фирмы, поддерживающие геев и лесбиянок. Но несмотря на то что *Pepsi*, *Campbell's* и *Well's Fargo* уже испытали на себе последствия таких бойкотов, они все равно продолжают направлять свою рекламу этим однополым сообществам.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ПСИХОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Психографика — наука, которая изучает и классифицирует стили жизни потребителей. При психографическом сегментировании покупатели подразделяются на группы в зависимости от образа жизни и особенностей личности. Представители одной демографической группы могут иметь различные психографические характеристики.

Одной из самых популярных классификаций стилей жизни на основе психографических измерений является схема «VALS», или «Ценности и стили жизни» («Values and Lifestyles»), разработанная компанией *SRI Consulting Business Intelligence*, — одна из немногих получивших мировое признание система психографического сегментирования. В соответствии с «VALS» все взрослое население США в зависимости от психографических характеристик делится на 8 потребительских групп. Система сегментирования основывается на ответах на вопросы специальной анкеты (4 вопроса на демографическую тему, 35 вопросов на выяснение установок). Схема «VALS» постоянно обновляется, пополняясь данными ежегодного проводимых более 80 тыс. опросов (рис. 9.1). Вы можете выяснить, к какому типу «VALS» вы относитесь, обратившись к веб-сайту SBI.⁵⁹

Основными измерениями схемы сегментирования «VALS» являются мотивация потребителя (горизонтальная ось) и ресурсы потребителя (вертикальная ось). Потребители вдохновляются одним из трех мотиваторов: идеалами, достижениями и возможностью самовыражения. Те, кто мотивируется преимущественно идеалами, руководствуются знаниями и принципами. Те, кто мотивируется достижениями, ищут товары и услуги, позволяющие продемонстрировать свою успешность. Потребители, которые мотивируются стремлением к самовыражению, жаждут физической или общественной активности, разнообразия и риска. Такие личностные характеристики, как энергичность, уверенность в себе, сообразительность, стремление к новизне, инновационность, импульсивность, стремление быть лидером и тщеславие — совместно с ключевыми демографическими характеристиками, — определяют ресурсы индивида. Наличие разных уровней ресурсов повышает или ограничивает возможности индивида проявлять свою главную мотивацию.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПО ПОВЕДЕНЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

Хотя психографическое сегментирование может обеспечить глубокое понимание потребителей, некоторые маркетологи считают такой подход недостаточно учитывающим фактическое поведение потребителей.⁶⁰ Сегментирование по поведенческому признаку заключается в разде-

лении покупателей на группы в зависимости от их знаний, квалификации как пользователей и реакции на товар.

Потребности и выгоды. Не все, кто покупают конкретный товар, имеют одинаковые потребности или хотят получить одни и те же выгоды. Сегментирование на основе потребностей или на основе выгод имеет широкое применение, потому что оно позволяет выявить рыночные сегменты, на которые удобно нацеливать мар-

кетинговые усилия. *Constellation Brands*, проводя сегментирование на основе выгод, выявила шесть сегментов рынка вина, продаваемого с премиальной наценкой (от \$5,50 за бутылку).⁶¹

- **Энтузиасты (12% рынка).** Покупатели, преимущественно женщины, со средним доходом около \$76 тыс. в год. Около 3% этого сегмента составляют «энтузиасты роскоши», к которым относятся преимущественно мужчины с более высоким доходом.

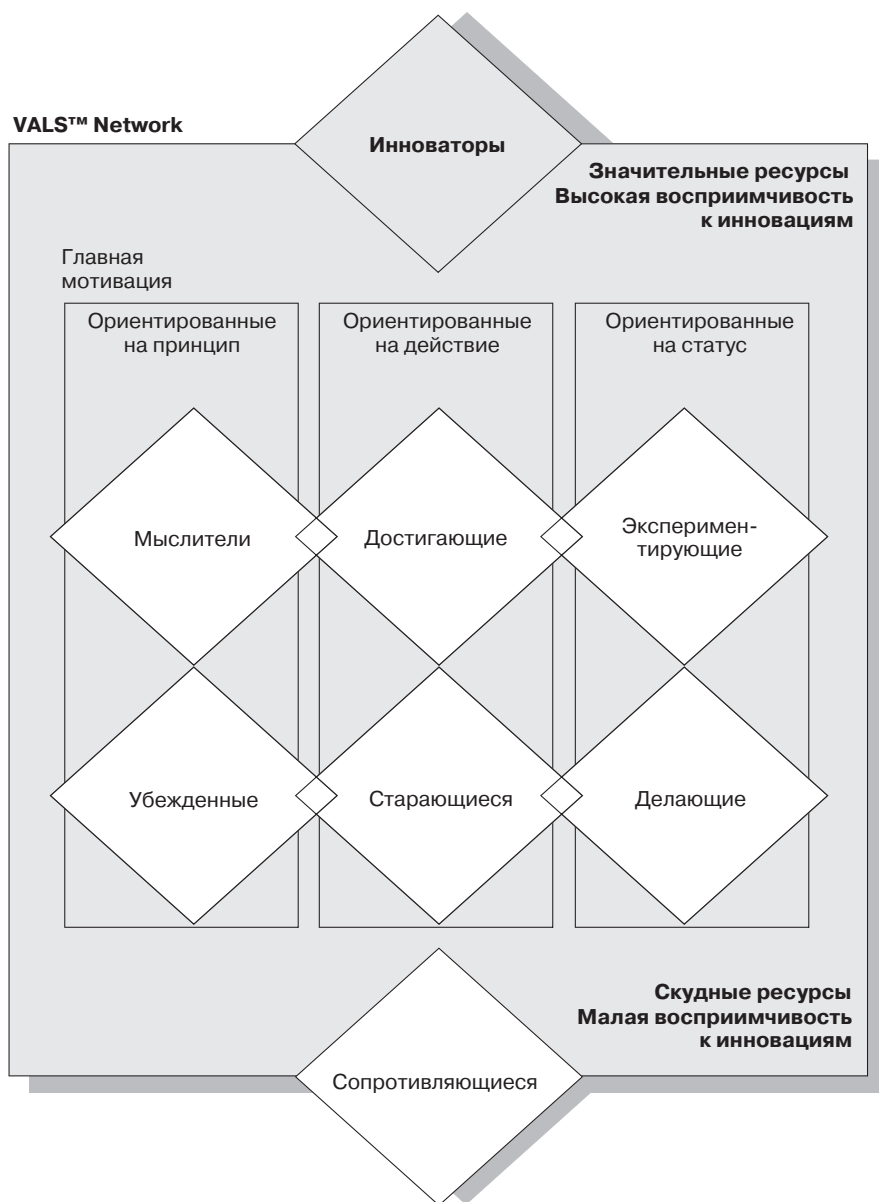


Рис. 9.1. Типология потребительских групп в системе «VALS»

- **Стремящиеся создать имидж (20%).** Единственный сегмент, в котором преобладают мужчины; их средний возраст составляет 35 лет. Они используют вино главным образом для того, чтобы показать, кто они есть, и готовы дорого платить за бутылку действительно престижного вина.
- **Проницательные покупатели (15%).** Любят делать покупки и верят, что не должны тратить слишком много, чтобы купить бутылку хорошего вина. Охотно откликаются на выгодные предложения.
- **Традиционалисты (16%).** Придерживаются традиционных ценностей, любят покупать марки вина, о которых они слышали, и преимущественно у тех производителей, которые имеют давнюю историю. Им около 50 лет, и 68% из них составляют женщины.
- **Удовлетворенные потребители (14%).** Не слишком разбираясь в винах, они покупают одни и те же марки. Около половины объема их потребления составляют белые сорта вина «зинфандель».
- **Озадаченные (23%).** Потенциально привлекательные представители этого целевого рынка не знают, как выбрать действительно хорошее вино.

Покупательские роли. Определение основных покупателей многих товаров не вызывает затруднений: бритвенные принадлежности приобретают мужчины, колготки — женщины. Но даже в ответах на такие, казалось бы, очевидные вопросы маркетологи должны проявлять осторожность, так как покупательские роли не есть нечто неизменное. Британская компания *ICI*, лидер в области производства химической продукции (сейчас она называется *AkzoNobe*), к своему удивлению, обнаружила, что 60% решений о покупке конкретной марки бытовых красок принадлежит женщинам, и исходя из этого факта решила адресовать рекламу краски под маркой «Dulux» представительницам лучшей половины человечества.

В процессе принятия решения люди исполняют одну или несколько из перечисленных ниже ролей: *инициатор, влияющий, принимающий решение, покупатель, пользователь*. Предположим, что жена выступает в роли инициатора покупки, прося мужа купить ей на день рожде-

ния новый спортивный тренажер. Муж начинает поиск информации, прибегает к использованию многочисленных источников, одним из которых выступает его лучший друг, у которого есть точно такой же тренажер. Он является ключевой влияющей фигурой в выборе модели тренажера. Муж рассказывает о возможных вариантах жене и в конечном итоге приобретает понравившуюся ей модель. Позже оказывается, что на тренажере желают заниматься все члены семьи. Разные люди играют различные роли, но все выступают в качестве ключевых действующих лиц в процессе принятия решения о совершении покупки и непосредственным образом влияют на конечную степень удовлетворенности потребителя.

Поведенческие переменные. Многие компании считают, что наилучшая основа формирования рыночных сегментов — это поведенческие переменные (повод для совершения покупки, искомые выгоды, статус пользователя, интенсивность потребления, степень готовности покупателя к покупке, степень лояльности и установки покупателя по отношению к товару).

Повод для совершения покупки. Все поводы для совершения покупок можно классифицировать по времени их возникновения (время суток, день недели, месяц, год) или посредством иных временных аспектов жизни потребителя. Покупатели различаются между собой в зависимости от повода, который дает стимул возникновению идеи совершить покупку, процессам приобретения и использования товара. Так, поводом для обращения к услугам авиакомпаний служат деловые встречи, поездки на отдых или по семейным обстоятельствам. Сегментирование в зависимости от повода позволяет компании добиться повышения интенсивности использования товара.

Статус пользователя. Рынки можно разделить на группы тех, кто не пользуется продуктом, на бывших пользователей, потенциальных пользователей, пользователей-новичков и постоянных пользователей. Так, центры сбора донорской крови не должны всецело полагаться только на постоянных доноров. Им следует привлекать новых доноров и поддерживать связь с бывшими, причем взаимодействие с каждой из групп требует различных маркетинговых подходов. Ключом к привлечению потенциальных пользователей или даже, возможно, тех,

кто не пользуется продуктами фирмы, является понимание причин, по которым этот продукт пока еще не воспринимается ими позитивно. Имеют ли они глубоко укоренившиеся установки, убеждения или модели поведения или им просто не хватает знаний о достоинствах товара или бренда?

К числу потенциальных пользователей относятся потребители, могущие стать пользователями на определенной стадии жизненного цикла или в связи с каким-то событием. Например, беременные женщины — потенциальные пользователи, впоследствии становящиеся активными потребителями. Производители товаров и поставщики услуг для новорожденных узнают имена будущих мам и заваливают их своей рекламой и образцами продукции, лишь бы те в будущем стали их покупательницами. Выбор сегмента зависит также от положения компании на рынке. Крупные концерны, контролирующие значительные доли рынка, стремятся привлечь новых пользователей, а небольшие фирмы — отвлечь часть постоянных потребителей товаров компаний-лидеров.

Интенсивность потребления. По интенсивности потребления рынки подразделяются на группы покупателей с низкой, умеренной и высокой активностью использования товара. Например, активные потребители пива выпивают 87% всего потребляемого пенного напитка — почти в 7 раз больше потребителей с низкой активностью. Компании выгоднее привлечь одного активного потребителя, чем нескольких неактивных. Однако тут есть проблема: активные потребители либо чрезвычайно лояльны какой-то одной марке, либо никогда не бывают лояльны ни одной фирме и всегда ищут, что подешевле. Они могут также обладать меньшим потенциалом для увеличения объемов покупок и потребления. Малоактивные потребители могут быть более отзывчивыми на новые маркетинговые призывы.⁶²

Степень готовности покупателя. Потребители могут находиться на одной из стадий готовности к совершению покупки: некоторые еще не осведомлены о товаре, другим известно о его существовании, третьи информированы о его потребительских свойствах, четвертые проявили интерес к товару, пятые желают приобрести его, шестые намереваются сделать покупку.

Соотношение числа потребителей в различных группах в значительной степени определяет направленность разрабатываемых маркетинговых программ. Предположим, перед одной из организаций здравоохранения стоит задача привлечь женщин к ежегодному обследованию для выявления заболевания раком, причем большинство представительниц прекрасного пола ничего не знают о его существовании. Первоначальные маркетинговые усилия должны быть направлены на информирование целевой аудитории с помощью простой и понятной рекламы. Но уже в последующих рекламных сообщениях следует наглядно показать, какую пользу принесет обследование, и риск, которому подвергают себя женщины, уклоняющиеся от обследования. Дополнительным стимулом послужит предложение бесплатного обследования при первом посещении. Таким образом, маркетинговая программа должна быть адаптирована к различным степеням покупательской готовности потребителей.

На рис. 9.2 показаны модели «воронки» для двух гипотетических брендов. Бренд А по сравнению с брендом Б имеет низкий показатель превращения разовых пользователей в более частных покупателей (для бренда А этот показатель составляет 46%, а для бренда Б — 61%). В зависимости от причин, по которым покупатели не использовали бренд повторно, маркетинговая кампания может продвигать более актуальные продукты, находить более доступные торговые точки или постараться развеять неблагоприятные слухи или необоснованные опасения потребителей.

Степень лояльности. По степени лояльности торговым маркам покупателей можно разделить на четыре группы:

1. *Истинно лояльные:* потребители, постоянно приобретающие только одну марку товара.
2. *Относительно лояльные:* потребители делят предпочтения между двумя-тремя марками товара.
3. *Непостоянно лояльные:* потребители, которые изменяют свои предпочтения от одной марки к другой.
4. *Переключающиеся с марки на марку:* в лояльности какой-либо торговой марке не замечены.⁶³

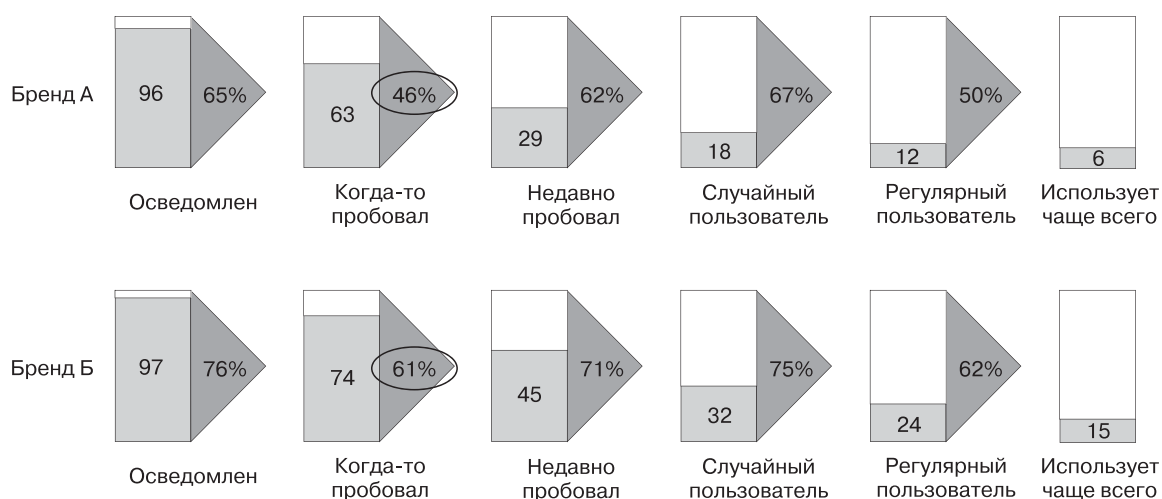


Рис. 9.2. Пример маркетинговой «воронки»

Анализ степени лояльности торговым маркам позволяет сделать следующие выводы: 1) изучая истинно лояльных покупателей, компания определяет сильные стороны своих товаров; 2) исследование поведения относительно лояльных потребителей дает возможность точно определить основных конкурентов; 3) в исследовании покупателей с непостоянной лояльностью, т. е. «изменивших» марке, компания выясняет, в чем заключаются слабые стороны маркетинговой стратегии, и корректирует ее.

Компании, в основном имеющие дело с «переключающимися» покупателями, должны больше полагаться на понижение цен на свои товары. При неправильном к себе отношении такие потребители могут запросто изменить свое отношение к производителю. Однако осторожность следует проявлять всем фирмам без исключения, так как характер покупательского поведения, обусловленный, казалось бы, лояльностью марке, на самом деле может просто отражать привычки, безразличие, быть реакцией на низкие цены или обуславливаться отсутствием в продаже других торговых марок.

Установки по отношению к товару. По отношению к товару потребители могут быть подразделены на пять групп. Установка по отношению к товару может быть восторженной, положительной, безразличной, отрицательной или враждебной. Например, в период предвыборной кампании агитаторы в зависимости от отношения избирателей к кандидатам опре-

деляют, сколько усилий, времени и средств следует потратить на каждую группу. Они благодарят избирателей, восторженно приветствующих программу политической партии, и напоминают им о необходимости проголосовать, стремятся укрепить во мнении положительно настроенных граждан, стараются заполучить голоса безразличных и не тратят времени на изменение отношения враждебно настроенных людей.

Объединение различных поведенческих признаков позволяет получить более полный и связанный обзор рынка и его сегментов. На рис. 9.3 отображен один из возможных способов классификации целевого рынка по различным поведенческим признакам.

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКОВ B2B

При разделении на сегменты рынков товаров производственного назначения используется большая часть переменных, применяющихся для сегментирования потребительских рынков: географические характеристики, искомые выгоды, интенсивность потребления. Естественно, что производители промышленных товаров применяют и другие переменные. Один из возможных наборов таких переменных приведен в табл. 9.5. Важнейшими в нем являются демографические переменные, за которыми следуют операцион-

ные факторы и, наконец, личностные характеристики покупателя.

В табл. 9.5 представлены самые важные вопросы, ответы на которые должен получить производитель промышленных товаров при выборе покупателей и сегментов, которые он будет обслуживать. Скажем, компания — поставщик шин и покрышек должна определиться с тем, какая отрасль будет приобретать ее товары (для производства автомобилей, тракторов, грузовиков или самолетов). Далее в выбранной целевой отрасли промышленности проводится сегментирование компаний-покупателей по их размеру. Продавец может разработать различные программы, нацеленные как на крупные фирмы, так и на мелких потребителей.

В рамках избранной отрасли и размера предприятия может быть произведено сегментирование, основанное на специфике сделок. Например, государственные лаборатории, приобрета-

яющее научное оборудование, исходят прежде всего из его цены и стоимости дальнейшего технического обслуживания; университетские лаборатории стремятся приобрести оборудование, практически не нуждающееся в послепродажном сервисе; промышленные же лаборатории ориентированы на особо надежные и высокоточные приборы.

Фирмы, работающие на корпоративных рынках, обычно идентифицируют сегменты посредством последовательного сегментирования. Рассмотрим пример компании — производителя алюминия. Прежде всего она провела трехступенчатое макросегментирование. Первоначально был идентифицирован целевой рынок (варианты — автомобилестроение, жилищное строительство и производство емкостей для жидкостей). Остановившись на рынке жилищного строительства, компания определилась с продукцией (выпуск полуфабрикатов, стро-

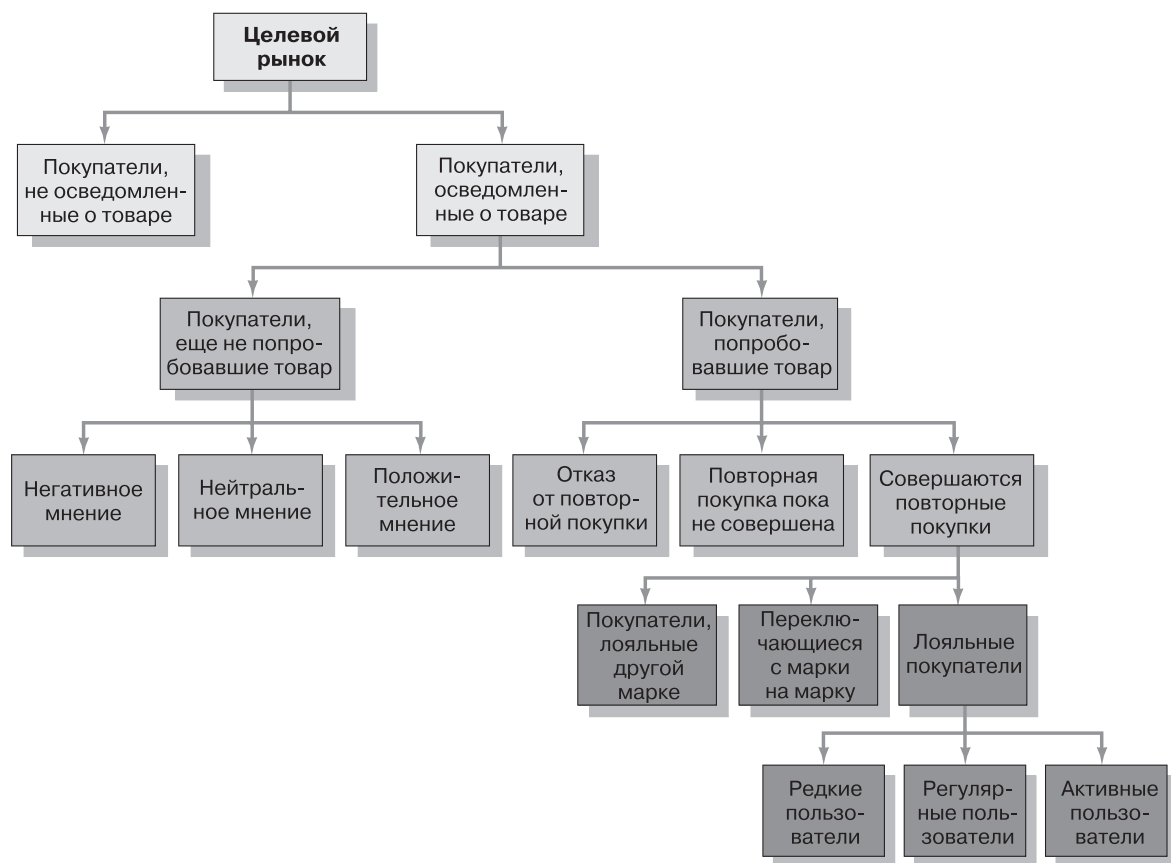


Рис. 9.3. Сегментирование рынка по поведенческим признакам

ительных конструкций и сборных домиков из алюминия). Решено было начать выпуск строительных конструкций. Затем руководство компании приняло решение о наиболее выгодном размере компании-заказчика и остановилось на крупных покупателях. На следующем этапе было проведено микросегментирование. Потребители были разделены на группы в зависимости от объемов заказов, уровня сервиса и качества закупаемой продукции. Поскольку для компании был характерен высокий уровень сервиса, было принято решение о концентрации на обслуживании сегмента, для которого особенно значимым был именно этот фактор.

бители были разделены на группы в зависимости от объемов заказов, уровня сервиса и качества закупаемой продукции. Поскольку для компании был характерен высокий уровень сервиса, было принято решение о концентрации на обслуживании сегмента, для которого особенно значимым был именно этот фактор.

Таблица 9.5. Основные переменные сегментирования корпоративных рынков

Демографические переменные	
1.	<i>Отрасль.</i> Какие именно отрасли промышленности следует обслуживать?
2.	<i>Размер компании.</i> Фирмы какого размера следует обслуживать?
3.	<i>Местонахождение.</i> Какие географические регионы следует обслуживать?
Операционные переменные	
4.	<i>Технология.</i> На каких технологиях заказчиков следует сосредоточить внимание?
5.	<i>Статус пользователя.</i> Каких потребителей мы выбираем: с высокой, средней или низкой активностью потребления?
6.	<i>Объем требуемых товаров/услуг.</i> Каких потребителей мы будем обслуживать: тех, кому требуются товары и услуги в большом объеме, или тех, кто нуждается в небольших партиях?
Практика закупок	
7.	<i>Организация снабжения.</i> Как будут осуществляться закупки — централизованно или децентрализованно?
8.	<i>Структура власти.</i> Мы будем работать с компаниями, где решения принимаются под влиянием производственного отдела, финансового отдела, других отделов?
9.	<i>Структура существующих взаимоотношений.</i> Следует ли обслуживать компании, с которыми уже установлены прочные связи, или попытаться заполучить наиболее перспективных клиентов?
10.	<i>Политика в области закупок.</i> Какие следует обслуживать фирмы: предпочитающие получать услуги на основе лизинга, с заключением контракта на обслуживание или комплектные поставки?
11.	<i>Критерий закупки.</i> Какие следует обслуживать фирмы: те, которые уделяют первостепенное внимание качеству, уровню обслуживания или цене?
Ситуационные факторы	
12.	<i>Срочность.</i> Следует ли обслуживать компании, которым может потребоваться срочная и непредвиденная поставка или обслуживание?
13.	<i>Область применения.</i> Следует ли сосредоточить внимание на использовании товаров по определенному назначению или на всех вариантах использования?
14.	<i>Размер заказа.</i> Следует ли сконцентрировать внимание на больших заказах или мелких партиях?
Личностные особенности заказчика	
15.	<i>Сходство покупателя и продавца.</i> Следует ли обслуживать фирмы, сотрудники и ценности которых схожи с нашими?
16.	<i>Отношение к риску.</i> Каких потребителей следует обслуживать: любящих рисковать или избегающих опасностей?
17.	<i>Лояльность.</i> Следует ли обслуживать фирмы, которые проявляют высокую степень лояльности своим поставщикам?

Источник: Thomas V. Bonoma, Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

Дж. Андерсон и Дж. Нарус призывают специалистов по маркетингу представлять не стандартные, а гибкие рыночные предложения всем представителям рыночного сегмента.⁶⁴ **Гибкое рыночное предложение** включает *общее решение* (элементы товара и услуги, имеющие ценность для всех членов сегмента) и *дополнительные опции*, представляющие ценность для некоторых субъектов. Каждая опция может предоставляться за дополнительную плату. Например, *Siemens Electrical Apparatus Division* продает индивидуальные сейфы, в стоимость которых входят доставка и гарантия, но по желанию покупателя за дополнительную плату производится установка, испытания и подключение периферийных устройств.

ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА

Существует множество статистических методов выделения рыночных сегментов.⁶⁵ После разделения рынка на группы потребителей и определения потенциала каждой из них компания решает, сколько сегментов она будет обслуживать и какие именно. Для выявления малых, более конкретных целевых групп маркетингологи все

чаще применяют сразу несколько переменных. Таким образом, банк может рассматривать не только группу состоятельных вышедших на пенсию людей в целом, но и выявить внутри нее несколько самостоятельных сегментов, характеризующихся, к примеру, величиной текущего дохода, активами, сбережениями и отношением к риску. Это и заставляет исследователей отдавать предпочтение сегментированию рынка по потребностям. Роджер Бест предложил процедуру сегментирования, включающую семь этапов (табл. 9.6).

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

Не каждый метод сегментирования приводит к желаемому результату. Например, среди покупателей пищевой соли могут быть как блондины, так и брюнеты, но цвет волос не имеет никакого отношения к ее приобретению. Более того, если все потребители каждый месяц покупают одинаковое количество соли, полагая ее свойства неизменными, по примерно одинаковым ценам, то такой рынок вряд ли представляет интерес и поддается разделению на сегменты. Рыночные сегменты должны обладать следующими свойствами.

Таблица 9.6. Шаги сегментирования

	Описание
1. Сегментирование по потребностям	Потребители группируются в сегменты по принципу схожести потребностей и искомых выгод при решении конкретной потребительской проблемы
2. Идентификация сегментов	Для каждого сегмента потребностей определяются отличительные (функциональные) демографические характеристики, стили жизни и потребительское поведение
3. Оценка привлекательности сегментов	С помощью заранее определенных критериев (таких, как потенциал рынка, интенсивность конкуренции, доступ к рынку) определяется общая привлекательность каждого сегмента
4. Оценка прибыльности сегментов	Определяется прибыльность каждого сегмента
5. Позиционирование в сегментах	Для каждого сегмента на базе его уникальных потребностей и характеристик разрабатываются «предложение ценности» и стратегия позиционирования товара (в том числе приблизительный уровень цен)
6. «Лакмусовая бумага» собственных возможностей	Для оценки привлекательности стратегий позиционирования для каждого сегмента разрабатываются свои «сюжеты»
7. Составление комплекса маркетинга	Расширение стратегии позиционирования, включая все остальные элементы маркетинга-микс: товар, цена, продвижение, распределение

- **Измеримость.** Компании необходимо оценить размеры, покупательную способность и другие характеристики сегмента.
- **Значительность.** Сегменты должны быть достаточно большими и прибыльными. Сегмент — это максимальная по размерам однородная группа потребителей, обладающая достаточной покупательской способностью, для того чтобы ради нее была разработана специальная маркетинговая программа. Скажем, абсурдно разрабатывать программу производства и реализации автомобилей, предназначенных для потребителей, рост которых не превышает 150 см.
- **Доступность.** Возможность эффективно охватить сегмент и обслужить его, в принципе, существует.
- **Дифференцируемость.** По определению сегмент должен составлять отличную от других группу потребителей, характеризующуюся однотипной реакцией на различные элементы маркетинговой программы. Если одинокие и замужние женщины одинаково реагируют на определенную парфюмерную линию, значит, они составляют не два разнородных, а единый сегмент.
- **Возможность активных действий.** Компания должна быть в состоянии разработать эффективную программу привлечения представителей сегмента и их обслуживания.

Майкл Портер выделяет пять факторов, определяющих внутреннюю привлекательность рынка или его сегмента с точки зрения долгосрочной прибыли компании: конкуренты, потенциальные участники рынка, товары-заменители, покупатели и поставщики. Каждый из этих факторов несет с собой потенциальную угрозу для компании.⁶⁶

1. **Угроза интенсивного соперничества.** Рыночный сегмент оценивается как непривлекательный, если в нем уже оперируют многочисленные, сильные или агрессивные конкуренты. Сегмент еще менее привлекателен, если уровень продаж товаров в нем стабилизировался или снижается, если увеличение производственной мощности не может осуществляться плавно, а только ступенчато, с большими перепадами, если уровень постоянных издержек

или барьеры на выходе высоки или если конкуренты сильно заинтересованы в том, чтобы удерживать свои позиции в этом сегменте. Для подобного рода рынков характерны частые ценовые войны, рекламные сражения и необходимость разработки новых товаров, что резко повышает издержки конкурентной борьбы. Интенсивное соперничество в сегментах характерно, например, для рынка мобильных телефонов.

2. **Угроза появления новых участников.** Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе в него и на выходе. Наиболее привлекательным представляется рыночный сегмент с высокими входными барьерами и отсутствием особых препятствий на выходе, когда появление на нем новых компаний маловероятно, а фирмы, дела которых не заладились, имеют возможность без особых проблем перепрофилировать производство. Если барьеры на входе и на выходе высоки, отрасль имеет высокий потенциал прибыли, однако повышается и степень риска, так как компании, дела которых идут вяло, остаются на рынке и вынуждены вести борьбу до конца. Когда те и другие барьеры низки, фирмы без особых затрат приходят в отрасль и покидают ее, а их доходы в этом случае относительно невысоки, но стабильны. Худший случай — низкие барьеры на входе и высокие — на выходе. В этой ситуации фирмы, пришедшие на рынок в период благоприятных условий, становятся заложниками неблагоприятной рыночной ситуации. Результатом становятся хронический излишек производственных мощностей и снижение прибыли всех участников отрасли. Классический пример — пассажирские авиаперевозки: не имея возможности быстро уйти с рынка, авиакомпании вынуждены переносить все тяготы плохой экономической ситуации.

3. **Угроза товаров-заменителей.** Сегмент теряет привлекательность, когда в нем конкурируют товары-заменители или существует реальная угроза их появления. Наличие субститутов ограничивает уровень цен и прибыль предприятий, компаниям приходится строго отслеживать ценовые тенденции. Если в конкурирующих отраслях появляются новые технологии или возрастает конкуренция, след-

ствием становится снижение цены и прибыли в оцениваемом рыночном сегменте. Так, рост популярности авиаперелетов в США больно ударил по автобусной компании *Greyhound* и железнодорожной компании *Amtrak*.

4. **Угроза усиления рыночной власти покупателей.** Сегмент оценивается как непривлекательный, если покупатели в нем обладают сильной или растущей рыночной властью. Взлет розничных гигантов, таких как *Walmart*, заставил некоторых аналитиков возвестить о падении рентабельности производства фасованных товаров. Рыночная власть покупателей возрастает в тех случаях, когда: число их невелико или они хорошо организованы; затраты на приобретение товара составляют значительную часть расходов покупателей; товары недифференцированы; цена переключения на другой товар незначительна; чувствительность покупателей к ценам, вызванная их низкими доходами, высока; у покупателей существует возможность прямой интеграции. Тактика компаний-поставщиков может заключаться в работе с покупателями, обладающими низким потенциалом влияния или прочно привязанными к поставщикам. Еще один вариант защиты — заманчивое предложение, перед которым не устоят сильные покупатели.

5. **Угроза усиления рыночной власти поставщиков.** Если поставщики имеют возможность повышать цены или сокращать объемы поставок фирме-покупателю, рыночный сегмент, на котором она оперирует, оценивается как непривлекательный. Так, нефтяные компании (*ExxonMobil*, *Shell*, *BP*, *Chevron-Texaco* и др.) зависят от запасов нефти в месторождениях и решений нефтяных картелей, таких как ОПЕК. Власть поставщиков возрастает с ростом уровня их концентрации или организованности; уменьшением количества товаров-заменителей, когда покупатель не имеет возможности отказаться от поставляемого товара; когда издержки переключения на других поставщиков велики и когда существует возможность обратной интеграции поставщиков. Наилучшие способы защиты — построение взаимовыгодных отношений с поставщиками или использование параллельных источников снабжения.

ОЦЕНКА И ВЫБОР СЕГМЕНТОВ РЫНКА

При оценке сегментов рынка учитываются два фактора: общая их привлекательность, а также цели и ресурсы осваивающей его компании. Во-первых, определяется степень притягательности потенциального сегмента: его размер, темпы роста, прибыльность, возможность эффекта масштаба, степень риска. Во-вторых, фирма должна убедиться в целесообразности связанных с данным сегментом инвестиций (их соответствие поставленным целям и располагаемым ресурсам). Некоторые привлекательные сегменты отвергаются по причине того, что работа с ними противоречит долгосрочным целям компании, или же потому, что компания не обладает компетентностью, необходимой для создания более высокой — в сравнении с конкурентами — ценности.

Компания будет направлять свои усилия по нацеливанию на конкретные сегменты в зависимости от выбранных уровней сегментирования рынка. На рис. 9.4 показан континуум возможных уровней сегментирования, на одном полюсе которого находится массовый рынок, состоящий по сути из одного сегмента, а на другом полюсе — сегменты, состоящие из одного покупателя. Между ними располагается множество промежуточных вариантов степени сегментирования рынков.

Далее мы рассмотрим четыре основные модели сегментирования.

Полный охват рынка. При полном охвате рынка компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые им товары. Реализовать стратегию охвата всего рынка способны только крупные компании, такие как *Microsoft* (рынок ПО), *General Motors* (рынок автомобилей), *Coca-Cola* (рынок прохладительных напитков). Компания стремится охватить рынок с помощью недифференцированного или дифференцированного маркетинга.

Компания, придерживающаяся стратегии недифференцированного маркетинга, пренебрегает различиями в сегментах и выходит на весь рынок с единственным предложением. При разработке нацеленных на охват как можно большего числа потребителей товаров и маркетинговых программ акцент делается на массовый сбыт и массовую рекламу. Недифференцированный маркетинг пригоден тогда, когда все покупатели имеют при-

близительно одинаковые предпочтения и рынком не содержит естественных сегментов. Генри Форд применял именно этот подход, предлагая всему рынку одну «модель Т» черного цвета. Достоинство недифференцированного маркетинга заключается в том, что освоение узкой ассортиментной группы товаров позволяет снизить издержки производства, уменьшить затраты на хранение и транспортировку, а также расходы на маркетинговые исследования и рекламу. Однако многие его критики указывают, что постоянное дробление рынка и рост разнообразия маркетинговых каналов и коммуникаций делает охват массовой аудитории более трудным и дорогим.

Когда разные группы потребителей имеют разные потребности и желания, маркетологи могут выделять для себя многие сегменты рынка. Компания часто может лучше разрабатывать, оценивать, презентовать и доставлять товар или услугу, а также точнее настраивать маркетинговые программы для лучшего учета маркетинговых усилий конкурентов. Стратегия дифференцированного маркетинга предусматривает освоение компанией нескольких сегментов рынка, для каждого из них разрабатывается отдельная программа. Компания *Estée Lauder*, специализирующаяся на производстве косметики, выпускает на рынок бренды, отвечающие самым различным женским (и мужским) вкусам. Ее передовая марка, «Estée Lauder», привлекает внимание покупателей более старшего возраста; «Clinique» ориентирована на женщин среднего возраста; «M.A.C.» создана специально для подростков; «Aveda» предназначена исключительно для любителей ароматерапии, а «Origins» — для тех, кто ценит косметику из экологически чистых природных компонентов.⁶⁷ Вероятно, ни одна фирма не использует дифференцированный маркетинг так, как это делает *Hallmark Card*, отметившая в 2010 г. свое столетие.⁶⁸

Hallmark

Поздравительные открытки *Hallmark* продаются более чем в 40 тыс. торговых точек по всему миру. Каждый год компания выпускает 10 тыс. новых и видоизмененных старых поздравительных открыток и сопутствующих товаров, таких как сувениры, подарочные коробки и ленты. Ее успех во многом обусловлен тщательным сегментированием своего бизнеса. Помимо популярных линий открыток под различными суббрендами, такими как юмористические открытки «Shoebox Greetings», *Hallmark* также вывела на рынок товарные линии, ориентированные на конкретные сегменты. «Fresh Ink» нацеливается на женщин 18–39 лет. Линия «Simple Motherhood» предназначена для молодых матерей. Три разработанные *Hallmark* этнические линии, «Mahogany», «Sinceramente Hallmark» и «Tree of Life», нацелены на потребителей трех этнических групп, образованных соответственно афроамериканцами, испаноговорящими американцами и евреями. Специальные серии открыток предназначены для поддержки благотворительных программ и организаций, таких как (PRODUCT)RED™, UNICEF и Susan G. Comen Race for Cure. *Hallmark* также не стоит в стороне от новых технологий. Музыкальные поздравительные открытки воспроизводят мелодии из популярных фильмов, телешоу и песен модных эстрадных певцов. Через Интернет *Hallmark* предлагает электронные открытки, а также персональные печатные поздравительные открытки, которые она отправляет по почте потребителям. Корпоративным клиентам *Hallmark Business Expressions* предлагает корпоративные персональные открытки с поздравлениями с праздниками и со знаменательными событиями.

Дифференцированный маркетинг обычно обеспечивает более высокий общий объем продаж, чем недифференцированный маркетинг. Однако он также повышает издержки ведения бизнеса. Поскольку для дифференцированного маркетинга характерны и более высокие продажи, и более высокие издержки, никакие обобщения в отношении его прибыльности нельзя считать абсолютно надежными.

Мультисегментная специализация. В случае избирательной специализации фирма выбирает



Рис. 9.4. Возможные уровни сегментирования рынка

группу сегментов, каждый из которых эффективно является для нее привлекательным и подходящим. Между сегментами может быть мало синергизма (или не быть вовсе), но каждый из них обещает приносить доходы. Когда *Procter & Gamble* вывел на рынок пасту «Crest Whitestrip», ее первоначальными целевыми сегментами были недавно помолвленные и готовящиеся к свадьбе молодые женщины, а также мужчины-геи. Мультисегментная стратегия также позволяет фирме диверсифицировать риски.

Помня о выгодах получения синергии, компании могут пытаться работать в суперсегментах, а не в изолированных сегментах. **Суперсегмент** — это совокупность отдельных рыночных сегментов, имеющих нечто общее, чем можно воспользоваться в коммерческих целях. Так, к примеру, симфонические оркестры ориентированы на людей с разносторонними интересами в области культуры, а не только на тех, кто регулярно посещает концерты. Фирмы могут также пытаться добиться синергии, используя товарную или рыночную специализацию.

- При использовании *товарной специализации* компании концентрируют усилия на выпуске одного товара, предлагаемого нескольким сегментам рынка. Примером может служить фирма — производитель микроскопов, которые поставляются университетским, государственным и коммерческим лабораториям. Компания производит микроскопы различных модификаций для всех трех групп потребителей и имеет репутацию надежного поставщика. Однако при таком подходе всегда существует риск, что ее микроскопы будут вытеснены с рынка новым, более совершенным продуктом, произведенным конкурентом, использующим передовые технологии.
- При *рыночной специализации* компании сосредотачиваются на удовлетворении различных потребностей выбранной группы. В качестве примера можно привести маркетинговую политику фирмы, которая производит и продает университетским лабораториям большой ассортимент товаров. Она занимает сильные позиции на выбранном рынке и становится каналом, через который поступает все ориентированное на данную группу потребителей научное

оборудование. Однако при таком подходе существует риск, что в случае сокращения бюджета потребителей данной группы они откажутся от услуг поставщика.

Концентрация усилий на одном сегменте.

Компания *Volkswagen* концентрируется на рынке автомобилей среднего класса, а *Porsche* — на рынке спортивных автомобилей. Проведение концентрированного маркетинга позволяет более четко оценить потребности представителей сегмента и обеспечить заметное присутствие на рынке. Кроме того, фирма добивается экономии за счет специализации, дистрибуции и продвижения. Заняв лидирующее положение в выбранном сегменте, компания может рассчитывать на увеличение рентабельности инвестиций.

Рыночная *ниша* — более узкая группа потребителей, которым необходим отличительный набор выгод. Специалисты по маркетингу обычно выделяют нишу путем деления сегмента на подсегменты. В то время как *Hertz*, *Avis*, *Alamo* и другие фирмы специализируются на предоставлении в аэропортах автомобилей в аренду бизнесменам и состоятельным туристам, *Enterprise* нацелилась на низкобюджетный рынок, предлагая машины напрокат главным образом тем своим клиентам, автомобили которых украдены или находятся в ремонте. Предлагая уникальное сочетание низкой цены и удобства в оставленном конкурентами без внимания нишевом рынке, *Enterprise* добивается высокой рентабельности. В качестве еще одного примера компании, работающей на нишевом рынке, рассмотрим деятельность *Allegiant Air*.⁶⁹

Привлекательность рыночных ниш определяется следующими характеристиками: покупатели ниши имеют определенный набор потребностей; они готовы заплатить высокую цену той компании, которая лучше других способна удовлетворить их потребности; вероятность того, что компании-конкуренты обратят внимание именно на эту нишу, невелика; вследствие узкой специализации фирма получает определенную экономию средств; ниша обладает определенными объемами, уровнем прибыли и перспективами роста. По мере того как эффективность маркетинговых усилий растет, ниши, казавшиеся прежде слишком малыми, могут начать приносить хорошую прибыль. (См. вставку «Маркетинг изнутри: погоня за длинным хвостом».)



Маркетинг изнутри

Погоня за длинным хвостом

Появление онлайн-коммерции и таких ее ярких представителей, как Amazon.com, eBay, iTunes и Netflix, способствовало изменению методов совершения покупок потребителями — так считает Крис Андерсон, главный редактор журнала «Wired» и автор книги «The Long Tail» («Длинный хвост»).

На большинстве рынков кривая распределения продаж товаров имеет значительный перекося в одну сторону — к «голове», где обеспечивается основной объем сбыта за счет всего нескольких товаров. Затем кривая снижается практически до нулевого уровня и тянется вдоль горизонтальной оси X подобно «длинному хвосту», причем на этом участке кривой большинство товаров демонстрируют малые объемы продаж. Массовый рынок традиционно нацеливался на создание товарных «хитов», которые занимали место «в голове», в то время как низкодогодные рыночные ниши образовывали «хвост». Принцип Парето (правило 80–20), согласно которому 80% доходов фирмы приносят 20% ее товаров, является наглядным воплощением такого мышления.

Андерсон утверждает, что в результате активного освоения покупателями Интернета как средства шопинга «длинный хвост» приобретает теперь намного большее значение, чем прежде. По мнению Андерсона, Интернет напрямую влияет на сдвиг спроса «ближе к хвосту, от массовых хитов к нишам» во многих товарных категориях, таких как музыкальные записи, книги, одежда и фильмы.

Теперь прежняя пропорция изменилась на 50 : 50, т. е. товары, продаваемые в малых объемах, приносят фирме до половины ее доходов.

Выдвинутая Андерсоном теория «длинного хвоста» основывается на трех предположениях: 1) более низкие издержки дистрибуции облегчают с экономической точки зрения продажу товаров без точного прогнозирования спроса; 2) чем больше товаров предлагается к продаже, тем выше вероятность возникновения латентного спроса на нишевые вкусы, который невозможно удовлетворить через традиционные розничные каналы; 3) если объединяется вместе достаточно большое число нишевых предпочтений, то может возникнуть крупный новый рынок.

Андерсон обнаружил два аспекта интернет-шопинга, поддерживающих эти предположения. Во-первых, увеличение объемов и разнообразия запасов товаров, доступных онлайн, обеспечивает больший выбор. Во-вторых, затраты на поиск новых товаров снижаются благодаря изобилию имеющейся онлайн-информации, фильтрации рекомендаций товара на основе предпочтений потребителя, которую могут выполнять продавцы, и информации, распространяемой рядовыми пользователями Интернета.

Но кое-кто оспаривает представление о том, что старые парадигмы бизнеса изменились в той степени, как предполагает Андерсон. В частности, они утверждают, что в индустрии развлечений «голова», в которой сосредоточены хиты, представляет ценность также и для потребителей, а не

Индивидуальный маркетинг. На последнем уровне сегментирования мы имеем дело с «сегментом из одного человека», «кастомизированным маркетингом» или «персональным маркетингом». ⁷⁰ По мере того как компании становятся все более искусными в сборе информации об индивидуальных покупателях и деловых партнерах (поставщиках, дистрибьюторах, ритейлерах), а их производственные мощности становятся более гибкими, компании усиливают свои возможности по индивидуализации рыночных предложений, маркетинговых сообщений и используемых медиа.

Массовая кастомизация — это умение компании удовлетворять требования каждого покупателя, т. е. создавать на массовой основе

индивидуально разработанные товары, услуги, программы и коммуникации. ⁷¹

Allegiant Air

Недавняя рецессия серьезно ухудшила финансовые результаты всех американских авиакомпаний, летающих на внутренних линиях. Однако *Allegiant Air* удавалось квартал за кварталом показывать прибыль в финансовых отчетах. Эта авиакомпания, основанная в 2007 г., сумела разработать исключительно успешную нишевую стратегию, предусматривающую предоставление направляющимся на отдых пассажирам доступные по цене билеты на перелеты из маленьких городов на популярные курорты Флориды, Калифорнии и Гавайев, а также в Лас-Вегас, Феникс и Миртл-Бич. Не используя стандартные схемы перелетов, она избегает конкуренции на большинстве из ее ста с лишним марш-



только для создателей контента. Один критик утверждал, что «большинство хитов популярны потому, что они отличаются высоким качеством», а другой указывал, что большинство товаров и услуг, образующих «длинный хвост», появляются в результате низкой концентрации онлайн-овых «хвостовых агрегаторов».

Хотя одни научные исследования говорят в поддержку теории «длинного хвоста», другие заставляют усомниться в ее обоснованности, поскольку при их проведении было установлено, что плохие системы рекомендации отбрасывают нишевые товары в «хвост», где их трудно заметить и найти, так что они могут исчезнуть до того, как начнут покупаться с частотой, оправдывающей их существование. Для компании, продающей материальные товары, затраты на их хранение могут превзойти любые обещаемые этими товарами финансовые выгоды.

Анита Элберс из Гарвардского университета сделала подробный анализ имеющихся медийных и развлекательных опций, используя данные о продажах, предоставляемые Nielsen Soundscan и сервисом онлайн-музыки Rhapsody. Некоторые из ее результатов выглядят неожиданно. Оказывается, блокбастеры захватывают даже большую часть рынка, чем прежде, что Элберс объясняет социальной природой людей и их желанием делиться своим опытом с другими. Потребители «из хвоста» стараются быть более активными пользователями, но в действительности они не любят нишевые продукты в той же степени, как хиты.

Элберс приходит к выводу, что онлайн-овое и офлайн-овое поведение потребителей в индустрии развлечений и масс-медиа во многом схожи, причем предпочтение в обоих случаях отдается наиболее популярным продуктам. Она отмечает, что нишевые продукты в хвосте кривой дистрибуции могут иметь ценность, но удержание издержек на низком уровне имеет для них критическое значение. Споры по поводу ценности «длинного хвоста», по-видимому, будут продолжаться и дальше; возможно, важнее не сам выбор между хитом и нишевым продуктом, а то, как хиты и нишевые продукты могут создаваться и продаваться наилучшим образом.

Источники: Chris Anderson, *The Long Tail* (New York: Hyperion, 2006); «Reading the Tail», interview with Chris Anderson, *Wired*, July 8, 2006, p. 30; «Wag the Dog: What the Long Tail Will Do», *The Economist*, July 8, 2006, p. 77; John Cassidy, «Going Long», *New Yorker*, July 10, 2006; Erik Brynjolfsson, Yu «Jeffrey» Hu, and Michael D. Smith, «From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail», *MIT Sloan Management Review* (Summer 2006), p. 67; Anita Elberse, «Should You Invest in the Long Tail», *Harvard Business Review*, July–August 2008, pp. 88–96 (with online commentary); Lee Gomes, «Study Refutes Niche Theory Spawned by Web», *Wall Street Journal*, July 2, 2008; Erick Schonfeld, «Poking Holes in the Long Tail Theory», www.techcrunch.com, July 2, 2008; «Rethinking the Long Tail Theory: How to Define 'Hits' and 'Niches'», *Knowledge@Wharton*, September 16, 2009.

рутов. Большинство ее пассажиров пользуются авиатранспортом нерегулярно. Если маршрут себя не оправдывает, Allegiant быстро от него отказывается. Авиакомпания тщательно уравнивает свои доходы и издержки. Она берет дополнительную плату за некоторые услуги, например предоставление напитков в полете и места для багажа, хотя другими авиакомпаниями такие услуги предоставляются бесплатно. Дополнительные доходы приносят кросс-продажи пакетов туристических продуктов. Allegiant владеет 64 самолетами MD-80. Авиакомпания также сокращает издержки за счет того, что летает несколько раз в неделю, а не несколько раз в день, как большинство других авиаперевозчиков. Она использует сиденья с нерегулируемым наклоном спинки, так как сиденья с регулируемым наклоном имеют больший вес, что влечет дополнительный расход горючего, и время от времени требуют ремонта. Но ее пассажиров это не смущает, они охотно

раскупают билеты на местные рейсы Allegiant Air, обеспечивая ей хорошие прибыли.

Потребители все выше оценивают выгоды самостоятельного конфигурирования (и даже «создания») продукта (UGP), а также самостоятельного создания контента (UGC).⁷² Онлайн-овый «конфигуратор» компании MINI Cooper позволяет потенциальным покупателям выбирать и опробовать в виртуальном пространстве многие варианты для нового MINI. Торговый автомат Freestyle позволяет потребителям делать выбор из более чем 100 брендов «Coke» или смешивать их по своему усмотрению для получения напитка с новыми вкусовыми качествами.⁷³

Потребители могут покупать кастомизированные джинсы, ковбойские сапоги, велосипеды, стоящие тысячи долларов.⁷⁴ Питер Вагнер основал *Wagner Custom Skis* в г. Теллуриде, штат Колорадо, в 2006 г. Сейчас его компания ежегодно выпускает около 1000 сноубордов и пар лыж, стоимость которых начинается от \$1750. Каждая пара лыж и каждый сноуборд уникальны и изготавливаются в точном соответствии с предпочтениями и стилем катания их владельцев. Использование самых современных материалов и индивидуальная подгонка с точностью до сотых долей миллиметра обеспечивают прекрасные технические характеристики лыж, а также их привлекательный внешний вид.⁷⁵

Услуги также являются естественной областью применения кастомизированного маркетинга; авиакомпания, отели и фирмы по прокату автомобилей стремятся предоставлять покупателям более индивидуализированные предложения. Даже участвующие в выборах политики используют кастомизированный маркетинг. На Facebook политики могут выяснить предпочтения каждого человека, наблюдая за группами или дискуссиями, к которым он присоединяется, а затем, используя рекламную платформу Facebook, его избирательный штаб будет тестировать сотни рекламных обращений, составленных так, чтобы отразить в них выявленный круг интересов. Любители пеших прогулок получают сообщения на тему защиты природы; члены религиозных групп — по христианской тематике.⁷⁶

Пионеры индивидуального маркетинга Дон Пепперс и Марта Роджерс описали четырехступенчатую схему того, что они назвали *маркетингом «лицом к лицу»*, или *индивидуальным маркетингом*.⁷⁷

1. Определите ваших существующих и потенциальных покупателей.
2. Не гонитесь за каждым.
3. Кастомизируйте для каждого покупателя товары, услуги и сообщения.
4. Облегчайте покупателю взаимодействие с вашей компанией через ее колл-центр и веб-сайт.

Индивидуальный маркетинг подходит не каждой компании. Он оказывается наиболее эффективным у тех фирм, которые регулярно собирают большое количество информации о каждом покупателе и имеют широкий ассортимент товаров, которые допускают кросс-продажи,

нуждаются в периодической замене или усовершенствовании и предлагают высокую ценность. У других фирм затраты на сбор информации и закупку «софта» и «харда» могут превысить потенциальные доходы, так как себестоимость товаров окажется выше тех сумм, которые согласится платить покупатель.

Покупатели должны уметь самостоятельно выражать свои индивидуальные требования к товару или делать это с помощью фирмы для того, чтобы извлечь из кастомизации максимальные выгоды.⁷⁸

Некоторые покупатели не знают, что именно им требуется, до тех пор пока не увидят товар своими глазами, но они не могут отменить сделанный заказ после того, как компания приступила к его выполнению. Ремонт измененных в соответствии с предпочтениями заказчика товаров может быть затруднен, а цена при перепродаже — низкой. Но несмотря на это кастомизация успешно применяется в отношении некоторых товаров.

Этические и правовые аспекты вопроса выбора целевых сегментов. Маркетологи должны осуществлять нацеливание крайне осторожно, чтобы избежать негативных реакций потребителей. Часто потребители не любят, когда на них навешивают ярлыки.⁷⁹ Одиноким людям могут отказываться покупать продукты «для холостяков», потому что им неприятно напоминание о том, что им приходится принимать пищу в одиночестве. Потребители старшего возраста, чувствующие себя моложе своих лет, могут избегать товаров, адресованных «пожилым людям».

Иногда выбор целевых сегментов рынка порождает острые разногласия и широкие дискуссии. Общественность проявляет беспокойство, когда фирмы бесцеремонно оказывают давление на восприимчивые детские души, стараются заработать деньги на чужом горе или рекламируют потенциально вредные для здоровья товары.

Например, компании, выпускающие хлопья для завтрака, подвергались серьезной критике за маркетинговые воздействия, направленные на детей. Беспокойство критиков вызывает изощренная реклама, в которой персонажи любимых детских мультфильмов обращаются с призывами, оказывающими сильное влияние на психику детей. В результате ребенок, поддавшись уверениям своих героев, съедает слишком много хлопьев с большим содержанием сахара

или плохо сбалансированные сухие завтраки. Аналогичной критике подвергались продавцы игрушек и других детских товаров. Некоторые опасения защитников прав потребителей рассматриваются во вставке «Памятка маркетолога: защита детей в Интернете».

Впрочем, не следует думать, что любая попытка работы с рынком детей, представителей национальных меньшинств или иными специфическими сегментами неизбежно попадает под огонь критики. Зубная паста «Colgate Junior» производства компании Colgate-Palmolive обладает рядом особенностей, способствующих продолжительной и частой чистке зубов детьми.

Таким образом, при выборе и освоении целевого рынка первоочередное внимание следует уделять не столько тем, на кого будут направлены маркетинговые усилия, сколько тому, как именно они будут осуществляться и с какой целью. Социально ответственный маркетинг требует такого выбора целевых сегментов, который соблюдает не только интересы компании, но и интересы целевых потребителей.

Этого принципа придерживаются многие компании, работающие на рынке товаров и услуг для американских дошкольников. Детские сады посещает каждый четвертый ребенок в возрасте до пяти лет, поэтому компании просто не могут



ПАМЯТКА маркетолога

Защита детей в Интернете

В условиях стремительного распространения мобильных телефонов, планшетов, программных приложений и сайтов социальных сетей серьезную заботу вызывает защита детей от ненадлежащих методов онлайн-маркетинга. Нынешние дети в возрасте 8–12 лет активно используют различные гаджеты и мобильные приложения к ним. Однако только один из каждых пяти родителей использует инструменты контроля контента в смартфонах, планшетах и игровых консолях.

Закон о защите конфиденциальности детей в Интернете (COPPA), вступивший в силу в июле 2000 г., был предназначен для более строгого контроля за получением персональных данных онлайн от детей младше 13 лет. Он запрещал веб-сайтам для детей использовать не разрешенные методы получения от них персональной информации: имен, адресов e-mail и т. п. Поправки к этому закону, принятые в 2010 г., учитывают быстрое развитие цифровых технологий, позволяющих маркетологам собирать намного больше информации о детях, чем когда-либо прежде.

Закон четко определяет, «что администратор веб-сайта должен предусматривать в своей политике защиты персональных данных, когда и как он должен получать согласие от родителей и какова его ответственность за защиту конфиденциальности и безопасности детей в Интернете». Закон запрещает сбор определенной онлайн-информации о детях без предварительного разрешения родителей. К такой информации относятся фото-, видео- и аудиофайлы, содержащие записи изображения или голоса, а также сведения о местонахождении ребенка, полученные с помощью мобильного телефона. «Персональные идентификаторы», позволяющие отслеживать физические перемещения человека и его переходы по веб-сайтам, были признаны конфиденциальной информацией, защищаемой законом. В современной редакции закона также содержится уточнение раз-

личных способов подтверждения согласия родителей на получение некоторых типов личной информации о ребенке.

Некоторые разработчики ПО выступали против последних поправок к закону, доказывая, что затраты на выполнение требований закона и риск их нарушения слишком высоки. Действительно, наказания могут быть очень серьезными. Так, в 2008 г. *Sony BMG Music Entertainment* согласилась выплатить \$1 млн в рамках соглашения, достигнутого с Федеральной торговой комиссией, после того как она была уличена в незаконном получении информации от детей младше 13 лет на своих веб-сайтах. Ранее крупным штрафам подверглись *Mrs. Fields Cookies* и *Hershey Foods*.

Несмотря на законодательные ограничения, фирмы продолжают пристально следить за потенциально прибыльным подростковым рынком. Компания *eBay* пытается добиться разрешения потребителям младше 18 лет открывать с согласия родителей собственные аккаунты и делать покупки — однако с соблюдением мер, препятствующих доступу к контенту и товарам для взрослых. Заявление *Facebook* о заинтересованности в том, чтобы разрешить детям 12 лет и младше присоединяться к ее сайту, встретило критику со стороны различных групп общественности.

Источники: Anton Troianovski, «New Rules on Kids' Web Ads», *Wall Street Journal*, August 1, 2012; www.ftc.gov/ogc/coppa1.htm; «How to Comply with the Children's Online Privacy Protection Rule», www.business.ftc.gov/documents/; Richard Lardner, «Government Issues New Online Child Privacy Rules», www.news.terra.com, December 19, 2012; Greg Bensinger, «eBay to Target Under-18 Set», *Wall Street Journal*, July 26, 2012; Tim Peterson, «Tweenage Wasteland», *Adweek*, June 25, 2012, p.11; Sharon M. Goldman, «The Social Tween», *Adweek*, June 25, 2012, p. T1; Heather Chaet, «The Tween Machine», *Adweek*, June 25, 2012; Bruce Levinson, «Does Technology Change the Ethics of Marketing to Children», *Fast Company*, April 11, 2013.

обойти стороной столь обширный рынок (к которому, между прочим, относятся не только сами дошколята, но и их родители).⁸⁰

Поэтому в дополнение к таким стандартным предметам, как мольберты для рисования, клетки с хомячками и кубики, дошкольники в детских садах имеют дело с изображениями персонажей из мультфильма «Care Bear», программами для чтения от *Pizza Hut* и журналами «Nickelodeon».

Среди родителей и учителей имеются различные мнения относительно возросшего рыночного давления на детей. Некоторые поддерживают такие проекты, как «Нет коммерческой эксплуатации детей», считая, что дети особенно восприимчивы к рекламе. Они настаивают на том, что реклама товаров в школах заставляет детей верить в то, что вся эта продукция вне зависимости от того, что она представляет, одинаково хороша для них. Между тем многие детские учреждения, располагающие весьма скудными бюджетами, приветствуют любые источники бесплатных ресурсов.⁸¹

ВЫВОДЫ

1. Целевой маркетинг предполагает сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование.
2. Существует две базы сегментирования потребительских рынков: характеристики покупателей и их реакция на предлагаемые товары. К основным переменным сегментирования потребительских рынков относят географические, демографические, психографические и поведенческие. Переменные могут использоваться как по отдельности, так и в сочетании друг с другом.
3. Поставщики товаров производственного назначения используют все вышеперечисленные переменные, дополнительно рассматривая операционные переменные, подходы к совершению закупок и ситуационные факторы.
4. Рыночные сегменты должны быть измеримыми, доступными, обладать значительными размерами, дифференцируемостью и предоставлять возможность активных действий.
5. Мы можем нацеливаться на рынки на четырех уровнях: массовом, нескольких сегментов, одного сегмента (или ниши) и индивидуальном.
6. Нацеливание на массовый рынок доступно только самым крупным компаниям. Многие

компании нацеливаются на несколько сегментов, определяемых разными способами, такие как различные демографические группы, желающие получить от товара одни и те же выгоды.

7. Сегмент рынка — крупная, четко выраженная группа покупателей внутри рынка. Ниша — более узкая группа потребителей, обычно составляющая небольшой рынок. Глобализация и Интернет сделали нишевой маркетинг доступным для многих компаний.
8. Все больше компаний ориентируются на выполнение индивидуальных заказов потребителей в массовом объеме. В будущем, несомненно, возрастет роль одной из форм индивидуального маркетинга, когда покупатель берет на себя инициативу разработки товаров и торговой марки.
9. Выбор целевых сегментов должен осуществляться в социально-ответственном ключе.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: КОНЕЦ МАССОВОГО МАРКЕТИНГА?

Чем активнее компании занимаются сегментированием рынков — чему способствуют Интернет и прочие благоприятствующие кастомизации факторы, — тем чаще можно услышать о закате массового маркетинга. В ответ на это раздаются голоса, что для крупных брендов и программ массового маркетинга место под солнцем найдется всегда.

Каково ваше мнение: массовому маркетингу приходит конец или же это по-прежнему реальный способ создания прибыльной торговой марки?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Сегментирование по поведенческому или демографическому признаку? Выберите несколько товаров разных категорий. Как бы вы классифицировали себя как потребителя в рамках различных схем сегментирования? Как для вас изменится эффективность маркетинга, если он будет направлен на тот или иной рыночный сегмент? В чем различия схем сегментирования по поведенческим и демографическим признакам? Какой именно схемой, на ваш взгляд, должны воспользоваться компании, рассматривающие вас в качестве потенциального покупателя?



В центре внимания

HSBC

HSBC был основан в 1865 г. с целью финансирования нараставших объемов торговли между Китаем и Великобританией и изначально носил название *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited*. Банк был пионером в использовании новых банковских практик в разных странах. Например, он был первым банком, появившимся в Таиланде, и напечатал первые банкноты этой страны. На протяжении XX века HSBC неоднократно выдавал крупные кредиты правительствам разных стран, включая Китай, в частности, на развитие железнодорожной сети. Банк также сыграл ключевую роль в восстановлении экономики Гонконга после окончания Второй мировой войны. В конце XX века он приобрел несколько компаний в расчете реализовать стратегию «табуретки на трех ножках»; под этими «ножками» понимается присутствие банка в Великобритании, США и Азии. Сегодня это второй по величине банк в мире.

HSBC успешно развивал свой бизнес под единым глобальным брендом и в течение многих лет называл себя «Мировым местным банком». Его цель заключалась в том, чтобы дополнить свой статус крупного международного банка тесными связями с клиентами в каждой из стран, где он работал. Как сказал бывший председатель совета директоров HSBC сэр Джон Бонд: «Занимаемая нами позиция местного мирового банка позволяет проявлять уникальный подход к каждой отдельно взятой стране. Она дает возможность применять накопленные знания о каждом конкретном государстве в рамках единой мировой платформы».

Недавно HSBC начал глобальную кампанию под девизом «Разные ценности», которая отражала представление о многообразии точек зрения и интерпретаций происходящих событий. Печатная реклама содержала три одинаковые фотографии, но интерпретации каждой из них были разными. Например, на одной рекламе три раза был показан старый классический автомобиль, под которым стояли слова: «свобода», «символ статуса» и «загрязнитель воздуха». Рядом был напечатан следующий текст: «Чем больше вы смотрите на мир, тем больше вы понимаете, что ценности одного человека могут отличаться от ценностей других людей». На других печатных рекламах размещали по три разные фотографии, но с одинаковой подписью. Например, слово «достижение» сначала появлялось под фотографией женщины, выигравшей конкурс красоты, затем под фотографией астронавта, стоящего на поверхности Луны, и, наконец, под фотографией ребенка, самостоятельно завязывающего шнурки на ботинках. Текст на рекламе гласил: «Чем больше вы смотрите на мир, тем больше вы понимаете, что в действительности важно для людей». Треиси Бриттон, глава маркетинговой службы HSBC Bank в США, так объясняла стратегию этой кампании: «Она отражает наше глобальное мировоззрение, которое признает и уважает тот факт, что люди могут оценивать одни и те же явления совершенно по-разному. Глобальный акцент HSBC дает нам идеи и возможности не только для того, чтобы чувствовать себя комфортно, но и для того, чтобы быть уверенными в себе и помогать людям с разными ценностями добиваться того, что имеет для них действительно большое значение».

В 2011 г. HSBC пересмотрел стратегию своего бизнеса, проведя консолидацию на малоприбыльных рынках и инвестировав большие средства в растущие рынки и перспективные направления бизнеса. В результате он сместил акцент своих брендинговых усилий, отказавшись от привычного слогана «Мировой местный банк» и взяв новый: «HSBC помогает вам реализовать потенциал нашего мира». HSBC рассматривал таким образом сообщать о том, как он связывает местные фирмы с мировой экономикой и, в конечном счете, как он сосредоточивает усилия на тех составляющих бизнеса, которые влияют на будущее нашего мира. Крис Кларк, директор HSBC по маркетингу, объяснял, что новая рекламная кампания «символизирует переход от рекламы, направляемой исключительно брендом, к подходу, в большей степени ориентированному на продукт».

В одном телевизионном рекламном ролике HSBC маленькая девочка вместе с отцом торгуют в собственном киоске лимонадом по 50 центов за стакан. В то время как покупатели роются в карманах в поисках монет по 25 центов, девочка объясняет (на другом языке), что они принимают разные валюты, включая гонконгские доллары и бразильские реалы. Затем звучит голос за кадром: «Мы в HSBC уверены в том, что в будущем даже самый малый бизнес станет мультинациональным». Цель этой рекламы состояла в том, чтобы убедить потребителей в возможности разностороннего сотрудничества с банком HSBC. В сходной печатной рекламе цена стакана лимонада представлялась в разных валютах: 50 центов, 0,4 евро и 3 иены. Текст рекламы гласил: «В какой бы валюте вы ни торговали — в долларах, евро или ренминби, * — глобальные рынки открыты для каждого».

HSBC традиционно размещает свою рекламу преимущественно в аэропортах, но при этом спонсирует более 250 культурных и спортивных программ, причем особое внимание уделяется помощи молодежи, развитию образования и поддержке местных сообществ. Эта спонсорская деятельность также позволяет компании лучше понимать разные народы и культуры.

Помимо локального маркетинга HSBC также применяет маркетинг на уровне рыночных ниш. К примеру, компанией была открыта малоизвестная область, годовые темпы роста которой составили 125%. Этой областью оказалось страхование домашних животных. В декабре 2003 г. компания заявила, что отныне она будет предоставлять услугу страхования домашних животных во всех страховых агентствах HSBC в США. В Малайзии HSBC предлагал «смарт-карты» и льготные кредитные карты не получающему адекватных услуг сегменту местных студентов и нацеливался на состоятельных VIP-клиентов в своих специализированных отделениях под названием «Премиум-центры».

Сегодня HSBC остается одним из крупнейших банков в мире, работающим в четырех глобальных направлениях: розничного банкинга и управления активами; коммерческого банкинга; глобального банкинга и работы на мировых рынках и глобального частного банкинга. Он

* Одно из названий валюты КНР. — Примеч. науч. ред.

обслуживает 60 млн клиентов через 6600 своих отделений в 80 странах. В 2013 г. его прибыль составила \$22,6 млрд, а стоимость его бренда по версии Interbrand/BusinessWeek достигла \$11,4 млрд.

Вопросы

1. Каковы выгоды и риски позиционирования HSBC как «мирового местного банка»?
2. Подходила ли последняя рекламная кампания банка и ее новый слоган «HSBC помогает реализовывать потенциал нашего мира» его целевой аудитории? Почему да или почему нет?

Источники: Carrick Mollenkamp, «HSBC Stumbles in Bid to Become Global Deal Maker», *Wall Street Journal*, October 5, 2006; Kate Nicholson, «HSBC Aims to Appear Global yet Approachable», *Campaign*, December 2, 2005, p. 15; Deborah Orr, «New Ledger», *Forbes*, March 1, 2004, pp. 72–73; «HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decision», *Adweek*,

January 19, 2004; «Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet», *Bank Marketing*, December 2003; Kenneth Hein, «HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies», *Brandweek*, December 1, 2003, p. 30; Sir John Bond and Stephen Green, «HSBC Strategic Overview», presentation to investors, November 27, 2003; «Lafferty Retail Banking Awards 2003», *Retail Banker International*, November 27, 2003, pp. 4–5; «Ideas That Work», *Bank Marketing*, November 2003; «HSBC Enters the Global Branding Big League», *Bank Marketing International*, August 2003; Normandy Madden, «HSBC Rolls Out Post-SARS Effort», *Advertising Age*, June 16, 2003, p. 12; Douglas Quenqua, «HSBC Dominates Ad Pages in New York Magazine Issue», *New York Times*, October 20, 2008, pg. B.6; Kimia M. Ansari, «A Different Point of View: HSBC.» *Unbound Edition*, July 10, 2009; «The Evolution of «Your Point of View», press release, October 20, 2008; *Fortune*, Global 500; Alex Brownsell, «HSBC's Chris Clark on a New Era for the Bank's Marketing», *Marketingmagazine.co.uk*, May 31, 2012; «Best Global Brands 2012», *Interbrand*; HSBC.com; 2013 HSBC Annual Report.

Глава 10

Позиционирование торговой марки

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как фирме выбрать эффективную рыночную позицию и донести ее до потребителей?
2. Как маркетологи выявляют и анализируют конкурентов?
3. Как происходит дифференциация торговой марки?
4. В чем суть различных подходов к позиционированию?
5. В чем особенность позиционирования и брендинга для предприятий малого бизнеса?

Ни одна компания не добьется успеха, если ее товары и услуги похожи на все прочие предложения на рынке. Компании должны стремиться к актуальному для потребителей позиционированию и дифференциации. Стратегический бренд-менеджмент требует, чтобы каждая компания и предложение представляли в глазах целевого рынка отличительную и значительную идею. Давайте познакомимся с тем, как позиционировала себя *DirecTV*.¹

Созданная более двадцати лет тому назад, *DirecTV* имеет теперь более 32 млн абонентов в США и Латинской Америке. Эта компания прямого спутникового вещания сталкивается с конкуренцией сразу на нескольких фронтах: со стороны традиционных компаний кабельного ТВ (*Comcast* и *Time Warner Cable*), других компаний спутникового вещания (*Dish*) и альтернативных цифровых сервисов трансляции телепередач (*Hulu*, *Netflix* и *Amazon*). *DirecTV*, ставшая в последние годы ведущим мировым провайдером цифровых телевизионных развлекательных программ, работает под девизом «Смотреть не просто ТВ, но *DirecTV*», отражающим то уникальное позиционирование, которое она себе обеспечила за счет сочетания характеристик, с трудом воспроизводимых большинством конкурентов. Тремя «китами» этого позиционирования являются, по словам самой компании, «современная технология, не имеющий себе равного подбор программ и наилучшее в отрасли обслуживание клиентов». Компания уделяет много внимания спортивным трансляциям, своим разнообразным HD-каналам и широкой вещательной платформе, которая позволяет абонентам смотреть передачи по обычному телевизору, а также на ноутбуках, планшетах и мобильных телефонах. С помощью сервиса *Genie* пользователи могут записывать одновременно до пяти передач. В гиперболизированной манере ее телевизионная рекламная кампания «Избавься от кабеля» показывает, как пользователи, выведенные из себя тем, что транслируется по кабельным каналам, делают свою жизнь еще хуже в результате нескольких неблагоприятных событий. *DirecTV* сфокусировала свое стратегическое нацеливание на «высококачественных» абонентах: лояльных клиентах, которые покупают услуги с премиальной наценкой, вовремя оплачивают счета и редко обращаются с жалобами.

Успех *DirecTV* свидетельствует о том, что компания может добиться больших преимуществ за счет выработки собственной уникальной позиции на рынке. Однако создание неотразимой и четко дифференцированной позиции торговой марки требует хорошего понимания потребностей и желаний покупателей, внутренних возможностей компании и действий конкурентов. Оно также требует рационального и в то же время креативного мышления. В этой главе рассматривается процесс, посредством которого маркетологи могут обеспечить наиболее сильную позицию своей торговой марке.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И ДОНЕСЕНИЕ ЕЕ ДО ПОКУПАТЕЛЕЙ

Любая маркетинговая стратегия базируется на «трех китах»: сегментировании, выборе целевых сегментов и позиционировании. Компания выявляет различные потребности и группы потребителей, выбирает из них целевые — те группы и потребности, которые она может удовлетворить лучше других, а затем позиционирует свое предложение так, чтобы его отличия и имидж компании были понятны целевой аудитории. За счет создания выгод для своих клиентов компании могут предоставлять им высокую ценность и обеспечивать удовлетворение их запросов, что влечет за собой частые повторные покупки и повышение прибыльности бизнеса.

Мы определяем позиционирование следующим образом: **позиционирование** — это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное место в сознании целевой группы потребителей.² Его цель — поместить торговую марку в сознание потребителей так, чтобы фирма получила от этого максимальную выгоду. Удачное позиционирование торговой марки задает направление стратегии маркетинга, проясняя сущность бренда, то, какие цели он помогает потребителю достигать, и в чем уникальность этой помощи. Каждый член организации должен понимать позиционирование торговой марки и использовать его как контекст для принятия маркетинговых решений.

Полезным инструментом оценки эффективности позиционирования компании служит *проверка заменяемости бренда*. Если в какой-то разновидности маркетинговой деятельности — рекламной кампании, распространении «вирусного» видео или выводе на рынок нового продукта — бренд может быть замещен конкурирующим брендом, то тогда данный вид маркетинговой деятельности не будет эффективен на этом рынке. Правильно позиционированный бренд должен выделяться как своим смыслом, так и своим исполнением. Например, если спонсирование спортивного или музыкального мероприятия могло бы оказаться столь же успешным при работе с ведущим брендом

конкурента, то тогда либо позиционирование задано недостаточно четко, либо спонсорские усилия связаны с позиционированием бренда недостаточно тесно.

Хорошее позиционирование предполагает, что бренд, образно говоря, стоит одной ногой в настоящем, а другой — в будущем. Оно должно быть вдохновляющим, чтобы бренд имел возможности для роста и совершенствования. Позиционирование исключительно на основе текущего состояния рынка является недальновидным, но в то же время позиционирование не может быть настолько далеким от реальности, чтобы быть, по сути, недостижимым. При позиционировании важно найти правильный баланс между тем, что представляет собой бренд сейчас, и тем, чем он мог бы стать.

Конечным результатом позиционирования является успешное создание *ориентированного на покупателя предложения ценности* — убедительной причины, по которой целевой аудитории следует покупать данный товар. Таблица 10.1 показывает, как свои предложения ценности определяют три компании — *Hertz*, *Volvo* и *Domino's* — с учетом своих целевых покупателей, выгод и цен.³

Для позиционирования бренда требуется, чтобы маркетологи четко определили его сходства и отличия от конкурирующих брендов и сообщили эту информацию рынку. В частности, для выполнения позиционирования необходимо: 1) задать систему отсчета, определив целевой рынок и фактических конкурентов; 2) выявить оптимальные точки сходства и точки различия ассоциаций с брендом в данной системе отсчета и 3) оставить мантру для бренда, резюмирующую суть бренда и его позиционирование.

ЗАДАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СИСТЕМЫ ОТСЧЕТА

Конкурентная система отсчета определяет, с какими другими торговыми марками конкурирует данная марка и, следовательно, какие марки должны быть в фокусе анализа конкурентной среды. Решения о задании конкурентной системы отсчета тесно связаны с решениями о целевом рынке. Решение о нацеливании на определенный тип потребителей может определить природу конкуренции, потому что какие-то

фирмы нацеливались на этот сегмент в прошлом (или планируют сделать это в будущем) или потому что потребители в этом сегменте, возможно, уже рассматривают какие-то товары или бренды в своих решениях о покупке.

Выявление конкурентов. Отправной точкой определения конкурентной системы отсчета для позиционирования торговой марки является установление **принадлежности к товарной категории** — к товарам или группам товаров, с которыми конкурирует марка и которые выступают как ее близкие заменители. Казалось бы, для компании нет ничего проще, чем определить своих конкурентов. К примеру, в *PepsiCo* знают, что основным конкурентом их воды «AquaFina» является вода «Dasani» от *Coca-Cola*, в банке *Citigroup* знают, что их основным конкурентом является *Bank of America*, а руководство сайта *Petsmart.com* знает, что их главный конкурент — это *Petco.com*. Однако круг реальных и потенциальных конкурентов компании может быть намного шире. Для выхода на новые рынки амбициозному бренду может потребоваться более широкое или, возможно, даже более вдохновляющее определение круга его конкурентов. И, возможно, главная опасность подстерегает его скорее со стороны фирм, только начинающих конкурентную борьбу, или новых технологий, чем со стороны существующих соперников по рынку.

Рынок энергетических батончиков, созданный *Powerbar*, постепенно фрагментировался на несколько подкатегорий, в том числе ориентированных на конкретные сегменты (например, батончики «Luna» для женщин) или обладающих конкретными свойствами (например, богатый белками «Balance» и низкокалорийный батончик «Pria»). Каждый сегмент ассоциировался с под-

категорией, для которой исходный батончик *Powerbar* подходил в недостаточной степени.⁴

Фирмы должны выбирать конкурентную систему отсчета, обеспечивающую им наиболее выгодные сравнения. Рассмотрим следующие примеры.

- В Великобритании Автомобильная ассоциация позиционирует себя как четвертую «аварийную службу» наряду с полицией, пожарными и скорой помощью, чтобы внушить людям доверие и выразить идею помощи в экстренных ситуациях.
- Международная федерация покера пытается избавить покер от имиджа азартной карточной игры, чтобы подчеркнуть его сходство с другими «интеллектуальными» видами спорта, такими как шахматы и бридж.⁵
- Вооруженные силы США в своей вербовочной рекламе начали активнее ассоциировать армейскую службу не с выполнением патриотического долга, а с возможностью выработать лидерские качества.⁶

Мы можем исследовать конкуренцию с точки зрения отрасли и с точки зрения рынка.⁷ Отрасль — это группа фирм, предлагающих товар или класс товаров, являющихся близкими заменителями друг друга. Маркетологи классифицируют отрасли по числу продавцов; по степени дифференциации товаров; по наличию или отсутствию барьеров проникновения, мобильности и выходу; по степени вертикальной интеграции и по степени глобализации.

При рыночном подходе конкурентами являются компании, удовлетворяющие одну и ту же покупательскую потребность. Например, покупатель, приобретающий компьютерный текстовый редактор, на самом деле хотел бы иметь

Таблица 10.1. Примеры предложений ценности

Компания и товар	Целевые покупатели	Предложение ценности
<i>Hertz</i> (аренда автомобилей)	Ценящие свое время профессионалы	Быстрый и удобный способ арендовать нужный тип машины в аэропорту
<i>Volvo</i> (автомобиль-универсал)	Семьи с высоким достатком, озабоченные проблемой безопасности	Самый безопасный, самый надежный семейный автомобиль-универсал
<i>Domino's</i> (пицца)	Любители пиццы, обращающие внимание на удобства	Вкусная горячая пицца по умеренной цене, доставляемая в течение 30 минут с момента заказа

возможность «писать». Эту же потребность он мог бы удовлетворить, пользуясь карандашом, авторучкой или пишущей машинкой. Фирмам следует избавляться от «маркетинговой близорукости» и прекращать определять конкурентов, «меряя» рынок традиционными товарными категориями.⁸ Так, компания *Coca-Cola*, сосредоточившись на сфере прохладительных напитков, не сумела разглядеть растущий рынок кофеен и пунктов продажи свежих соков, а он между тем весьма неблагоприятно сказался на ее бизнесе.

Рыночная концепция конкуренции позволяет выявить более широкий спектр фактических и потенциальных конкурентов, чем конкуренция, определяемая просто в терминах товарной категории. Джеффри Рейпорт и Бернард Яворски предлагают определять прямых и непрямых конкурентов компании, составляя карту действий покупателя при приобретении и использовании товара. Такой анализ позволяет разглядеть как возможности, так и проблемы, с которыми сталкивается компания.⁹

Анализ конкурентов. В гл. 2 рассказывалось о проведении *SWOT*-анализа, включающего в себя и анализ конкурентов.

Компании необходимо собирать информацию о сильных и слабых сторонах каждого ее конкурента. В табл. 10.2 приведены результаты исследования, проведенного одной компанией, предложившей покупателям оценить трех ее конкурентов, А, Б и В, по пяти характеристикам. Конкурент А хорошо известен и уважаем как производитель высококачественных товаров, которые реализуют квалифицированные торговые агенты. Однако с доступностью товара и технической поддержкой у него проблемы. Конкурент Б хорош по всем показателям, прекрасно обеспечивает доступность товара и имеет вышколенный торговый персонал. Конкурент В имеет самые слабые показатели.

Из этого следует, что компания может атаковать конкурента А в его наиболее слабых местах, а конкурента В — почти по всем направлениям. Конкурента Б, у которого нет явно уязвимых мест, лучше оставить в покое. Как часть анализа конкуренции для определения своего позиционирования компания должна также выяснить стратегии и цели своих основных конкурентов.

После того как компания выявила своих основных конкурентов и их стратегии, она должна задать следующие вопросы: «Чего добивается на рынке каждый конкурент? Что направляет его действия?» На формирование целей конкурента влияют многие факторы, включая размер, историю, нынешний менеджмент и финансовое положение. Если конкурент является подразделением более крупной компании, то важно знать, стремится ли эта материнская компания помочь подразделению расти или увеличивать прибыль или же она просто его «доит».¹⁰

Наконец, на основе всех результатов анализа маркетологи должны формально определить конкурентную систему отсчета для управления проведением позиционирования. На стабильных рынках с маловероятными краткосрочными изменениями может быть довольно легко определить одного, двух или даже трех основных конкурентов. В динамичных товарных категориях, где конкуренция может существовать или возникать в разных формах, может потребоваться многомерная система отсчета, о которой мы поговорим позже.

ТОЧКИ СХОДСТВА И ТОЧКИ ОТЛИЧИЯ

Теперь, когда мы определились с основными предпосылками для позиционирования — целевым рынком и характером конкуренции, можно приступить к определению самой рыночной позиции. Для этого необходимо правильно установить точки отличия и точки сходства.¹¹

Таблица 10.2. Рейтинг покупателей конкурентов относительно ключевых факторов успеха

	Осведомленность покупателей	Качество товара	Доступность товара	Техническая поддержка	Продавцы
Конкурент А	Е	Е	Р	Р	Г
Конкурент Б	Г	Г	Е	Г	Е
Конкурент В	Ф	Р	Г	Ф	Ф

Е — отлично, Г — хорошо, Р — плохо.

Точки отличия. Точки отличия — это свойства или выгоды, которые потребители прочно ассоциируют с торговой маркой, оценивая ее положительно, и полагают, что не смогут найти тех же свойств и выгод в достаточной мере у конкурирующих марок. Прочные, благоприятные и уникальные марочные ассоциации, выступающие в качестве точек отличия, могут опираться практически на любые свойства или выгоды.¹² Например, точки отличия *Louis Vuitton* — стильные дамские сумочки; точки отличия *Energizer* — батарейки с долгим сроком службы, а точки отличия *Fidelity Investment* — наилучшие услуги по финансовому консультированию и планированию.

Сильные торговые марки могут иметь сразу несколько точек отличия. Их примерами могут служить «Apple» (дизайн, простота использования и «установка на непочтительность»), «Nike» (функциональные характеристики, новые технологии и высокие спортивные результаты) и «South-west Airlines» (ценность, надежность и веселый имидж).

Способность вызывать прочные, благоприятные и уникальные ассоциации, которые могут стать точками отличия, — очень трудная задача, особенно важная для конкурентного позиционирования бренда. Хотя позиционирование нового продукта на давно сложившемся рынке может показаться особенно непростой задачей, *Method Product* показывает, что она ей вполне по силам.¹³

Method Products

Method Products, созданная двумя школьными друзьями — Эриком Райаном и Адамом Лоури, заняла в 2006 г. седьмое место в рейтинге самых быстрорастущих компаний США, составленном журналом «Inc.». С самого начала основатели *Method* понимали, что хотя чистящие и моющие средства представляют собой огромную товарную категорию, эта категория по большей части является невыразимо скучной и однообразной. Поэтому Райан и Лоури придумали для средства для мытья посуды новую пластиковую бутылку оригинальной формы, причем эта бутылка имела одно важное функциональное преимущество: она позволяла выдавливать моющее средство через специальное отверстие, имеющееся в дне, так что пользователям не нужно было переворачивать емкость вверх ногами. Внешнее оформление этого знакового продукта было разработано известным промышленным дизайнером Каримом Рашидом. Приверженность устойчивому развитию стала неотъемлемой составляющей бренда, она проявляется в разных формах: от системы закупок и практик трудовых отношений и до сокращения расходования материалов и использования нетоксичных ингредиентов.

Создавая собственную линию нетоксичных биоразлагаемых чистящих средств для дома в яркой и оригинальной упаковке, уникальной для данной товарной категории, *Method* сумела достичь товарооборота в \$100 млн, продемонстрировав при этом феноменальные темпы роста. Главного прорыва удалось достичь благодаря появлению ее товаров в сети *Target*, известной своим стремлением устанавливать партнерские отношения со знаменитыми дизайнерами с целью разработки новых заметных товаров, продаваемых по доступным ценам. По причине ограниченности своего рекламного бюджета компания стремится к тому, чтобы ее привлекательная упаковка и инновационные товары активнее заявляли о позиционировании ее торговой марки. Кампании в социальных медиа помогли добавить убедительности ее слогану «Люди против грязи» и ее стремлению сделать отраслевым требованием полное раскрытие информации об используемых ингредиентах. В 2012 г. *Method* была приобретена бельгийской фирмой *Ecover*, имеющей развитую европейскую систему дистрибуции, которая, как ожидается, поможет продвижению бренда за рубежом.

Три критерия — желательность, внутренние возможности компании и дифференцируемость — могут служить важными точками отличия. Далее эти критерии рассмотрены более подробно.

1. **Желательность для потребителя.** Потребители должны воспринимать ассоциации, которые вызывает бренд, как подходящие лично им. ОТЕЛЬ «Westin Stanford» в Сингапуре указывал в своей рекламе, что он является самым высоким отелем в мире, но для многих туристов эта характеристика не слишком важна. Целевые потребители должны считать точки отличия правдоподобными и заслуживающими доверия. Необходимы убедительные аргументы того, почему потребителям следует предпочесть данную марку иным вариантам. Реклама «Mountain Dew» утверждает, что этот напиток заряжает энергией, как никакой другой из прохладительных напитков, и поддерживает это утверждение, упоминая о высоком содержании кофеина. В рекламе «Chanel No. 5» говорится, что эти духи являются воплощением элегантности французского парфюма, и это заявление подкрепляется прочной ассоциацией «Chanel» с высокой модой. Часто аргументами выступают запа-

тентованные, марочные ингредиенты, такие как коэнзим Q10 в креме от морщин «Nivea».

2. *Техническая осуществимость.* Компания должна обладать внутренними ресурсами для создания и поддержания ассоциаций, которые вызывает бренд в сознании потребителей. Поддерживать желаемые ассоциации должны и конструкция изделия, и маркетинговое предложение. Но действительно ли распространение желаемых ассоциаций требует реальных изменений в самом товаре или же достаточно просто изменить восприятие потребителем товара или бренда? *General Motors* пришлось немало потрудиться для преодоления сложившегося представления о том, что «Cadillac» не является современной молодежной маркой автомобиля, и желаемый результат был достигнут за счет изменения дизайна и обновления имиджа.¹⁴ Идеальная ассоциация с брендом создается заранее, хорошо защищается и не позволяет себя атаковать. Лидерам рынка, таким как *ADM*, *Visa* и *SAP*, обычно бывает легче сохранить свое позиционирование, основанное на наглядных функциональных характеристиках, чем таким лидерам рынка, как *Fendi*, *Prada* и *Hermes*, позиционирование которых основывается на тенденциях моды и, таким образом, зависит от причуд более капризного рынка.

3. *Дифференциация от конкурентов.* Потребители должны видеть отличие и превосходство ассоциаций с брендом перед ассоциациями с брендом конкурентов. Заменитель сахара «Splenda» сумел опередить марки «Equal» и «Sweet'n Low» и в 2003 г. стать лидером в категории, дифференцируя себя как аутентичный продукт, получаемый из натурального сахара, но лишенный всех его недостатков.¹⁵ В высококонкурентной категории энергетических напитков «Monster» сумел стать мощным брендом, оцениваемым в \$2 млрд, и потеснить пионера в этой категории «Red Bull» за счет дифференциации себя с помощью новой оригинальной полулитровой емкости и широкой линейки продуктов, нацеленных на самые разные вкусы потребителей энергетических напитков.¹⁶

Точки сходства. С другой стороны, точки сходства — это необязательно уникальные ассоциации, их могут вызывать и другие торговые

марки.¹⁷ Ассоциации этого типа делятся на три основные группы: точки сходства товарной категории, корреляционные точки сходства и точки сходства с конкурентами.

Точки сходства товарной категории — это свойства или выгоды, которые потребители считают обязательными для любого предложения внутри категории товаров или услуг. Другими словами, они определяют необходимое, но не достаточное условие выбора бренда. Потребители не будут рассматривать туристическое агентство всерьез, если оно не предлагает бронировать авиабилеты и гостиницы, не советует, какие экскурсионные программы выбрать, не предлагает альтернативные формы оплаты и доставки билетов. Точки сходства товарной категории могут изменяться с течением времени вследствие технологического прогресса, изменений в законодательстве, в потребительских тенденциях, но они являются «вступительным взносом» для участия в маркетинговой игре.

Корреляционные точки сходства — это потенциально негативные ассоциации, возникающие как следствие позитивных ассоциаций с брендом. Одна из проблем для маркетологов заключается в том, что многие атрибуты или выгоды, определяющие их точки сходства или различия, находятся в обратной зависимости. Другими словами, если ваш бренд хорош в чем-то одном, например имеет невысокую цену, то потребители не могут считать его столь же хорошим в чем-то другом, например имеющим «наивысшее качество». Исследования компромиссов, которые ищут потребители в своих покупательских решениях, могут служить здесь полезным источником информации. Позже в этой главе мы рассмотрим стратегии поиска таких компромиссов.

Точки сходства с конкурентами — это ассоциации, призванные преодолеть воспринимаемые слабости бренда на фоне точек отличия конкурентов. Хорошим способом выявления ключевых точек сходства является ролевое позиционирование конкурентов и нахождение точек отличия, к которым они стремятся. Точки отличия конкурентов, в свою очередь, подскажут точки сходства вашего бренда. Если в глазах потребителей ассоциация с торговой маркой, задуманная конкурентом как точка отличия, у нашей марки столь же сильна, как и у конкурентов, и при этом наша марка имеет другую

прочную, благоприятную и уникальную ассоциацию в качестве точки отличия, то можно сделать вывод, что она занимает более выгодную конкурентную позицию. Другими словами, если наша марка является «эквивалентной» в том, в чем конкуренты ищут для себя преимущество, *а также* превосходит их в каких-то других областях, то у нее будет сильная — возможно, даже непобедимая — позиция. В качестве примера рассмотрим пиво «Miller Lite».¹⁸

«Miller Lite»

Первоначально рекламная стратегия «Miller Lite» преследовала две цели: утверждение равенства с конкурентами в ее товарной категории (указывалось, что «Miller Lite» имеет «превосходный вкус») и одновременно создание точки отличия. В качестве последней использовался тот факт, что новое пиво содержит на треть меньше калорий и поэтому «меньше полнит». Как это обычно случается, точка сходства и точка отличия несколько противоречили друг другу, ибо потребители склонны приравнивать вкус к калорийности продукта. Дабы преодолеть это потенциальное разногласие, *Miller* прибегла к услугам знаменитых людей, в основном бывших профессиональных спортсменов. По идее, они не должны пить пиво, если оно не отличается хорошим вкусом. В рекламе они появлялись в забавных ситуациях, обсуждая, какое достоинство «Miller Lite» — «превосходный вкус» или «меньше полнит» — лучше подходит для описания новой марки пива. Реклама заканчивалась остроумной фразой: «Все, что вы хотели от пива... и даже меньше» («Everything You've Always Wanted In a Beer... And Less»). Со временем позиционирование марки эволюционировало, что нашло отражение в слогане новой рекламной кампании «Время Miller» — эмоциональном обращении к таким качествам марки, как способность помогать хорошо проводить время с друзьями.

Сопоставление точек сходства и точек отличия. Точка сходства с конкретной характеристикой или выгодой существует, если достаточно много потребителей считают, что марка «довольно хороша» по данному показателю. Здесь надо заметить, что существует «зона», или «диапазон», толерантности или принятия. Торговой марке не обязательно в буквальном смысле восприниматься равной конкурентам, однако потребители должны чувствовать, что в ней достаточно хорошо представлена эта конкретная характеристика или выгода. Если потребители так думают, они готовы основывать свои оценки и решения на других факторах, потенциально более благоприятных для марки. Легкое пиво, по идее, не может обладать столь же полным вкусом, что и классическое, но что-

бы эффективно с ним конкурировать, его вкус должен быть очень близок к вкусу «классики». Часто ключом к позиционированию является не столько создание точек отличия, сколько достижение точек сходства!

Visa и American Express

Точка отличия компании *Visa* в категории кредитных карт заключается в том, что эта карта — самая широкодоступная, что подчеркивает основную выгоду товарной категории, удобство. С другой стороны, *American Express* строит свой марочный капитал, выдвигая на первый план престиж, с которым ассоциируется их карта. Установив свои точки отличия, *Visa* и *American Express* конкурируют, пытаясь «притупить» восприятие преимуществ друг друга, чтобы создать точки сходства. *Visa* предлагает золотые и платиновые карты, чтобы повысить свой престиж, заявляя «Принимается везде», на фоне ситуаций, говорящих об эксклюзивности и повсеместном принятии. А *American Express* существенно увеличила количество предприятий, принимающих ее карты, и улучшает свой имидж благодаря привлечению к съемкам в своих рекламных роликах таких знаменитостей, как Роберт де Ниро, Тина Фей, Эллен Дедженерес и Бейонсе.

МНОГОМЕРНЫЕ СИСТЕМЫ ОТСЧЕТА

Довольно часто для бренда находится более одной фактической или потенциальной конкурентной системы отсчета, если конкуренция расширяется или фирма планирует работать в новых категориях. Например, *Starbucks* мог бы определить несколько разных групп конкурентов, что предполагает наличие разных возможных точек сходства и точек отличия.¹⁹

1. *Рестораны быстрого обслуживания и магазины товаров широкого потребления (McDonald's и Dunkin' Donuts)*. Желательными точками отличия могли бы быть качество, имидж, опыт, а точками сходства — удобство и ценность.
2. *Бренды супермаркетов, предназначенные для домашнего потребления («Folgers» и «NESCAFE»)*. Желательными точками отличия могли бы быть качество, имидж, опыт, разнообразие и свежесть, а точками сходства — удобство и ценность.
3. *Местные кафетерии*. Желательными точками отличия могли бы быть удобство и качество обслуживания, а точками сходства — качество, разнообразие, цена и наличие компаний.

Отметьте, что какие-то потенциальные точки сходства и отличия для *Starbucks* будут общи-

ми и для всех конкурентов, а какие-то будут встречаться только у какого-то конкретного конкурента.

В таких условиях маркетологам нужно решать, что следует делать. Есть два основных варианта с множественными системами отсчета.

Первый предполагает, что сначала нужно разработать наилучшее возможное позиционирование для каждого типа или класса конкурентов, а затем посмотреть, имеется ли здесь возможность для создания одного общего позиционирования, достаточно разумного, чтобы эффективно обращаться ко всем конкурентам сразу. Однако если все конкуренты слишком разные, то может потребоваться ранжировать их по степени важности и затем выбрать группу наиболее важных, которые и будут служить в качестве конкурентной системы отсчета. При этом ни в коем случае нельзя пытаться быть всем для всех, так как это приводит к позиционированию с «наименьшим общим делителем», которое обычно оказывается неэффективным.

Наконец, если имеется несколько конкурентов в разных категориях или подкатегориях, то может оказаться полезным разработать позиционирование либо на уровне категории для всех релевантных категорий («рестораны быстрого обслуживания» или «супермаркеты, продающие кофе на вынос» применительно к случаю *Starbucks*), либо с использованием образца из каждой категории (*McDonald's* или *NESCAFE* для *Starbucks*).

Двойное позиционирование. Иногда компания может использовать две системы отсчета при одном наборе точек отличия и точек сходства. В таких случаях точки отличия для одной категории становятся точками сходства для другой, и наоборот. Рестораны *Subway* позиционируются как предлагающие полезные для здоровья и вкусные сэндвичи. Такое позиционирование позволяет бренду создавать точки сходства по вкусу и точки отличия по полезности по отношению к таким ресторанам быстрого питания, как *McDonald's* и *Burger King*, и в то же время точки сходства по полезности и точки отличия по вкусу по отношению к ресторанам здорового питания и кафе. Двойное позиционирование позволяет торговым маркам расширять охват рынка и потенциальную покупательскую базу. Другой пример двойного позиционирования дает *BMW*.²⁰

BMW

Когда в конце 1970-х гг. *BMW* сделала первый мощный конкурентный рывок на рынке США, она позиционировала себя как единственную марку автомобилей, сочетающую роскошь и высокие ходовые характеристики. В то время американские машины класса «люкс» воспринимались многими как недостаточно скоростные, а «спортивным» американским машинам, как считалось, не хватало «класса». Делая упор на конструктивную часть своих автомобилей, истинно немецкое качество и другие аспекты хорошо продуманной программы маркетинга, *BMW* сумела одновременно утвердить: 1) точку отличия по «классу» и точку сходства по ходовым характеристикам по отношению к качественным автомобилям и 2) точку отличия по ходовым характеристикам и точку сходства по «классу» по отношению к автомобилям высокого класса. Слоган «The Ultimate Driving Machine» в полной мере отражал суть новой «зонтичной» категории — высокоскоростные автомобили класса «люкс».

Подобное двойное позиционирование часто привлекательно тем, что примиряет потенциально несовместимые цели потребителя, однако у него есть и другая сторона. Если точки сходства и точки отличия по отношению к обеим категориям неубедительны, торговая марка не будет выглядеть полноправным игроком ни в одной из этих категорий. Ярким примером такой рискованной стратегии служат первые карманные компьютеры, которые безуспешно пытались позиционироваться одновременно в разных категориях, от пейджеров до ноутбуков.

ВЫБОР ТОЧЕК СХОДСТВА И ТОЧЕК ОТЛИЧИЯ

Чтобы создать сильный бренд и не попасть в ловушку типового товара, маркетологи должны в первую очередь сами верить, что дифференцировать можно все, что угодно. Майкл Портер активно призывал компании создавать устойчивое конкурентное преимущество.²¹ Конкурентное преимущество — это умение компании выполнять некоторые виды деятельности лучше своих конкурентов.

Некоторым компаниям это удастся. Так, фармацевтические фирмы разрабатывают теперь биологические лечебные препараты, создаваемые на основе собственных клеток организма, а не просто с помощью химических реакций в лабораториях, потому что такой подход затрудняет другим фармацевтическим компаниям производство лекарств-дженериков после истечения срока действия патента на исходное лекарство.

Roche Holding в течение трех лет пользовалась таким преимуществом при производстве биологического лекарства от ревматоидного артрита «Rituxan», продажи которого приносили ей \$7 млрд в год, прежде чем на рынке появилась копия этого препарата.²²

Но лишь немногие конкурентные преимущества являются устойчивыми. В лучшем случае они могут использоваться в качестве трамплинов для получения новых преимуществ, подобно тому как *Microsoft* использовала свою операционную систему для создания *Microsoft Office*, а позднее — для разработки ее сетевых приложений. В общем случае компания, надеющаяся постоянно иметь преимущества, должна непрерывно заниматься изобретением новых преимуществ.²³

Маркетологи при выборе точек сходства и точек отличия обычно сосредотачивают внимание на тех выгодах марки, которые составляют суть ее позиционирования. Свойства марки обычно играют скорее вспомогательную роль, предоставляя «причины верить» в то, почему марка имеет основания предлагать определенные выгоды. Так, в рекламе мыла «Dove» говорится, что оно на четверть состоит из увлажняющего крема, что его выгодно отличает свойство смягчать кожу и, наконец, что его ценность в том, чтобы делать женщину привлекательной. *Singapore Airlines* может гордо заявлять о превосходном обслуживании своих пассажиров, поскольку ее стюардессы отлично подготовлены, а у авиакомпании сформирована культура сервиса. Потребителей обычно больше всего интересуют выгоды и то, что они конкретно получают от продукта. Иногда выгоду подкрепляют сразу несколько свойств, но со временем они могут изменяться.

Средства дифференциации. Очевидные средства дифференциации, зачастую наиболее убедительные для потребителей, связаны с аспектами самого товара и услуги (о чем будет говориться в гл. 13 и 14). *Swatch* предлагает яркие, модные часы; *GEICO* предлагает надежное страхование по невысоким ценам.

Иногда изменения в маркетинговой среде открывают новые возможности для создания средств дифференциации. Через восемь лет после вывода на рынок напитка «Sierra Mist», продажи которого упорно не росли, *Pepsico* воспользовалась появившимся интересом к натуральным продуктам, чтобы перепозициониро-

вать этот напиток с ароматом лайма и лимона как напиток, состоящий всего из пяти натуральных ингредиентов: газированной воды, сахара, лимонной кислоты, натурального ароматизатора и лимонно-кислого калия.²⁴

Нередко позиционирование марки основывается не только на функциональных характеристиках продукта. Компании могут создавать убедительные образы, которые будут обращаться к социальным и духовным потребностям покупателей. Главное объяснение необычайно высокой мировой рыночной доли *Marlboro* (около 30%) состоит в том, что ее образ «ковбоя-мачо» затронул чувствительные струны в душах курильщиков сигарет. Производители алкогольной продукции также всеми силами стараются придавать неповторимые имиджи своим маркам. Даже продавец физического пространства может стать создателем прочного имиджа. Например, *Hyatt Regency Hotels* придала особый шарм своим гостиницам за счет использования вестибюлей в виде атриума.

Для выявления возможных средств дифференциации маркетологи должны привести в соответствие искомые потребителями выгоды с возможностями и умением компании эти выгоды предоставить. Например, они могут разработать собственные каналы дистрибуции, чтобы сделать покупку товаров более простой и выгодной. В 1946 г. корма для животных были недорогими, не слишком питательными и доступными исключительно в супермаркетах и немногих продовольственных магазинах. Компания *Iams* из Дейтона, штат Огайо, добилась успеха, начав продавать корма через региональные ветеринарные клиники, специалистов по разведению породистых животных и специализированные магазины.

Перцептивные карты. Для выбора конкретных выгод, таких как точки сходства и точки отличия, для позиционирования торговой марки можно воспользоваться перцептивными картами восприятия.

Перцептивные карты представляют собой визуальные отображения восприятий и предпочтений потребителя. Они дают количественное отображение рыночных ситуаций и того, какими видят потребители разные товары и услуги в разных измерениях. Совмещая отображения предпочтений потребителя с восприятиями торговой марки, маркетологи могут обнаружить «лакуны»,

предполагающие существование неудовлетворенных потребностей и рыночных возможностей.²⁵

Например, на рис. 10.1, а показана гипотетическая карта восприятия для категории напитков. Четыре торговые марки — А, Б, В и Г — различаются по тому, как потребители воспринимают их вкус (слабый или сильный), индивидуальность и имидж (традиционный или современный). Кроме того, на карте показана идеальная точка «конфигураций» для трех рыночных сегментов (1, 2 и 3). Идеальные точки представляют наиболее предпочтительные («идеальные») для каждого сегмента сочетания вкуса и образа.

Потребители в сегменте 3 предпочитают напитки с сильным ароматом и традиционным имиджем. Марка Г удачно позиционирована для этого сегмента, так как на рынке она прочно ассоциируется с обеими этими выгодами. Поскольку поблизости не видно ни одного конкурента, мы можем ожидать, что марка Г привлечет многих покупателей из сегмента 3.

С другой стороны, марка А выглядит более сбалансированной в терминах аромата и имиджа. К сожалению, по-видимому, ни один рыночный сегмент в действительности не хочет такого баланса. Марки Б и В лучше позиционированы по отношению к сегментам 2 и 3 соответственно.

- Сделав свой имидж более современным, марка А могла бы занять положение А' для нацеливания на потребителей в сегменте 1 и сохранения своей точки отличия по вкусу от марки Б.
- Сделав свой вкус более легким, марка А могла бы занять положение А'' для нацеливания на потребителей в сегменте 2 и достижения точки схождения по вкусу и сохранения точки отличия по имиджу по отношению к марке В.

Решение вопроса о том, какое перепозиционирование, А' или А'', окажется более перспективным, потребует подробного анализа потребителей и конкурентов по нескольким факторам, включая ресурсы, внутренние возможности и вероятные намерения конкурирующих фирм, для выбора рынков, на которых потребители могут обслуживаться с прибылью для компании.

Эмоциональный брендинг. Многие эксперты в области маркетинга уверены, что позиционирование торговой марки должно иметь как рациональную, так и эмоциональную составляющую.

Другими словами, хорошее позиционирование должно предполагать наличие точек отличия и точек схождения, обращающихся как к разуму, так и к сердцу.²⁶

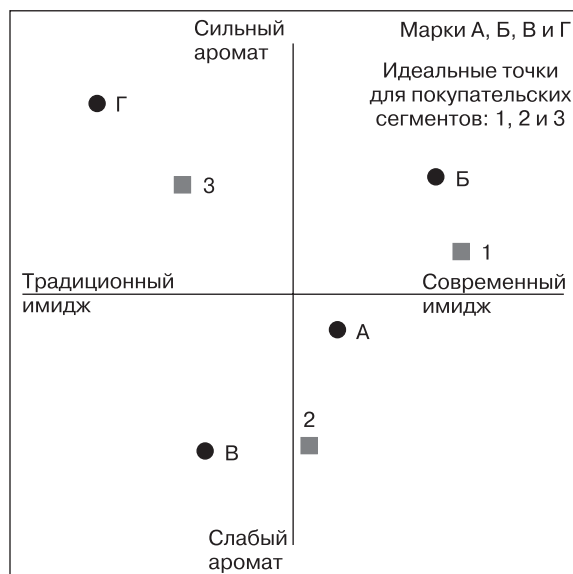


Рис.10.1, а. Перцептивная карта для гипотетического напитка: текущие восприятия

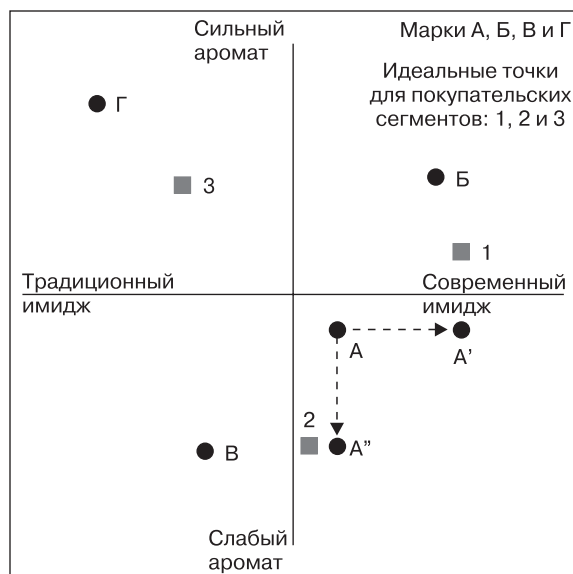


Рис.10.1, б. Перцептивная карта для гипотетического напитка: возможное перепозиционирование марки А

Для этого сильные бренды часто пытаются создать преимущества в результатах работы, способные затронуть душевные струны их по-

купателей. Когда исследование средства для заживления рубцов на коже «Mederma» показало, что женщины покупают его не только в лечебных целях, но и для повышения самооценки, маркетологи марки добавили следующее эмоциональное послание к традиционным практическим рекомендациям врачей: «То, что мы делаем, представляет собой дополнение рационального эмоциональным».²⁷

«Kate Spade» является еще одним брендом, использующим при своем позиционировании функциональное и эмоциональное.²⁸

KATE SPADE

За двадцать лет своего существования *Kate Spade* превратилась из бренда исключительно дамских сумочек в хорошо диверсифицированный бренд модных товаров. Созданный супругами Кейт и Энди Спейдами, которые позднее продали свои доли, этот бренд первоначально был известен своими маленькими черными сумочками. В 2007 г. новый креативный директор Дебора Ллойд постаралась сделать продукцию компании более стильной, чтобы помочь покупательницам бренда «Kate Spade» чувствовать себя «самой интересной персоной в гостиной». Укрепляя связь между формой и функциональностью, бренд сумел проникнуть на рынок одежды и бижутерии и стать стержневым элементом для обновленной компании *Liz Claiborne* (ныне известной как *Fifth & Pacific*). Предлагаемые публике аксессуары регулярно обновляются с учетом тенденций моды, а в товарном ассортименте часто появляются интересные новинки. На рынок также были выведены мужской бренд «Jack Spade» и менее дорогой бренд «Kate Spade Saturday» для более молодых покупательниц из поколения миллениума. *Kate Spade* активно занимается электронной коммерцией помимо продаж через свои 200 с лишним магазинов; сейчас онлайн-продажи обеспечивают компании 20% ее доходов. Компания также разработала интегрированный подход к работе с социальными медиа, используя Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr, Pinterest, YouTube, FourSquare и Spotify для подкрепления основных ценностей своего бренда — «фасонов, цветовой гаммы, веселых вечеринок и счастливых моментов пребывания в классическом Нью-Йорке». Компания начала работать в Европе и Азии и с особым интересом поглядывает на Китай.

Личная эмоциональная реакция на бренд и его маркетинг будет зависеть от многих факторов. Одним из них, приобретающим все большее значение, является аутентичность марки.²⁹ Такие марки, как «Hershey's», «Crayola», «Kraft», «Kellogg's» и «Johnson & Johnson», считающиеся аутентичными и оригинальными, способны вызывать доверие, любовь и прочную лояльность.³⁰

Аутентичность также имеет и функциональную ценность. *National Grape Cooperative*, в состав которого входят 1150 американских хозяйств, занимающихся выращиванием винограда, воспринимается потребителями как «здоровый, аутентичный и актуальный». Бренд активно подкрепляет такие представления, сосредоточивая основное внимание на местных источниках поставок, становящихся все более важными для потребителей, которые желают знать, откуда на их стол поступают продукты и в каких условиях они были произведены.³¹

Благодаря своей успешной дифференциации бренды, вызывающие эмоции, могут также приносить финансовые доходы. В рамках программы подготовки к IPO британский оператор мобильной связи O2 подвергся ребрендингу с помощью мощной эмоциональной кампании, подчеркивавшей ценность свободы и новых возможностей. После того как приток клиентов и их лояльность, а затем и доходы оператора стремительно выросли, он был приобретен испанской транснациональной корпорацией *Telefonica*, причем на момент покупки цена его акций втрое превысила цену первичного размещения.³²

МАНТРА БРЕНДА

Для дальнейшего уточнения позиционирования торговой марки и желательного для фирмы представления о ее марке у потребителей полезно использовать мантру бренда.³³ Мантра торговой марки представляет собой выражение «души и сердца» бренда и тесно связана с другими концепциями брендинга, такими как «суть бренда» и «стержневое обещание бренда». Мантра бренда представляет собой короткую фразу из трех-пяти слов, которая убедительно выражает суть, или дух, позиционирования марки на рынке. Назначение мантры состоит в том, чтобы все работники организации и все внешние маркетинговые партнеры понимали, что должен предоставлять бренд потребителям, и могли корректировать свои действия соответствующим образом.

Мантра бренда представляет собой мощный инструмент воздействия. Она может определять типы товаров, которые будут выводиться под брендом, характер рекламной кампании и то, где и как будет продаваться марочная продукция. Но ее влияние может выходить за рамки

этих тактических задач. Мантра бренда может даже направлять решения по таким кажущимся второстепенными вопросам, как внешний вид приемной или стиль ответов на телефонные звонки. По сути мантра создает своего рода мыслительный фильтр, сдерживающий не соответствующие бренду маркетинговые действия любых типов, способные негативно влиять на восприятие бренда покупателями.

Мантра бренда должна сжато формулировать, чем является торговая марка и чем она не является. Что составляет суть хорошей мантры торговой марки? Марочная философия *McDonald's*, выраженная словами «Еда, люди и радость», помогает понять суть бренда и его обещания. Два следующих примера наглядно иллюстрируют власть и полезность удачно составленной мантры бренда.

Nike

Nike вызывает у потребителей широкий спектр ассоциаций с ее инновационными товарами, ее спонсорской поддержкой ведущих атлетов, ее удостоенной многих премий рекламой, ее конкурентным драйвом и ее прочными установками. В самой компании маркетологи используют мантру, состоящую из трех слов — «истинно спортивная функциональность», для задания ориентиров в своей маркетинговой деятельности. Таким образом, в глазах самой *Nike* вся ее маркетинговая программа — ее товары и способы их продажи — должна отражать ключевые ценности бренда. В течение многих лет *Nike* шла по пути расширения значения своего бренда — от «обуви для бега» к «обуви для спортсменов», далее к «одежде и обуви и для спортсменов» и, наконец, «ко всему, что ассоциируется со спортом (включая спортивное оборудование)». Однако каждый шаг на этом пути направлялся словами мантры «истинно спортивная функциональность». Например, когда *Nike* продвигала одну успешную линию своей спортивной одежды, серьезное препятствие для ее товаров заключалось в том, что они могли быть сделаны достаточно инновационными за счет новых материалов, покроя и дизайна, чтобы действительно приносить пользу ведущим атлетам. В то же время компания всегда стремилась избегать использования марки «*Nike*» для товаров, которые не соответствовали мантре бренда (например, обычные повседневные кроссовки).

Disney

Disney придумала мантру своего бренда в ответ на свой невероятно быстрый рост, достигнутый в середине 1980-х гг. благодаря разработке новых продуктов и использованию лицензирования. В конце 1980-х гг. *Disney* стала испытывать беспокойство из-за того, что некоторые ее персонажи, такие как Микки Маус и Дональд Дак, стали использоваться чересчур часто и не должным образом.

Эти персонажи появлялись на таком большом количестве товаров и представлялись такими разными способами, что в некоторых случаях было невозможно понять мотивы их использования. Более того, из-за наличия на рынке огромного количества товаров с изображениями диснеевских персонажей многим потребителям стало казаться, что *Disney* неоправданно часто использует свое имя. *Disney* быстро отреагировала на ситуацию, добившись того, чтобы ее имидж, подкрепляющий ассоциации с ее брендом, использовался в товарах и услугах сторонних организаций должным образом. Чтобы облегчить процесс контроля, *Disney* стала использовать мантру «веселое семейное развлечение» в качестве фильтра, отсеивающего недопустимое использование бренда. Любые коммерческие возможности, не соответствовавшие мантре — какими бы привлекательными они ни были, — решительно отвергались.

Составление мантры бренда. Мантра торговой марки составляется с целью «внутреннего использования». Девиз бренда представляет собой перевод мантры на язык внешнего использования для креативного воздействия на потребителей. В то время как внутренняя мантра *Nike* звучала как «истинно спортивная функциональность», ее внешний девиз был другим: «Просто делай это». Вот три основных требования к мантре торговой марки:

- *Сообщать.* Хорошая мантра торговой марки должна определять категорию (или категории) бизнеса марки и устанавливать границы марки. Она также должна уточнять, в чем состоит уникальность марки.
- *Упрощать.* Эффективная мантра торговой марки должна легко запоминаться. По этой причине она должна быть краткой и четкой.
- *Воодушевлять.* В идеале мантра торговой марки должна быть понятной и актуальной для максимально большого числа работников.

Мантра бренда обычно составляется таким образом, чтобы отразить точки отличия марки, т. е. ее уникальность. Другие аспекты позиционирования марки — особенно точки сходства — также могут быть важными и требовать подкрепления другими способами.

Для бренда, переживающего быстрый рост, полезно определить для товара или выгоды ту область, в которой хотел бы конкурировать бренд, как это сделала *Nike* («спортивная функциональность») или *Disney* («семейное развлечение»). Слова, описывающие природу товара/услуги или тип опыта и выгоды, предоставляемой брендом, могут иметь огромное значение

для идентификации категорий, подходящих для расширения бренда. Для брендов в более стабильных категориях, где расширения в более обособленные категории менее вероятны, мантра бренда может быть сосредоточена главным образом на точках отличия.

Мантры брендов черпают свою силу и полезность из их коллективного значения. Другие бренды могут быть сильными в одной или даже нескольких марочных ассоциациях, составляющих мантру бренда. Но чтобы мантра марки была эффективной, ни один другой бренд не должен обладать абсолютным превосходством по всем измерениям. Успех *Nike* и *Disney* отчасти обусловлен тем, что в течение ряда лет ни один конкурент был не в состоянии выполнять те же обещания, которые содержались в мантрах их брендов.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ БРЕНДА

После определения стратегии позиционирования бренда маркетологи должны довести ее до сведения всех членов организации, чтобы эта стратегия стала направлять их слова и дела. Полезным инструментом решения этой задачи является так называемая схема позиционирования в виде «мишени». Построение такой схемы гарантирует, что ни один этап позиционирования не будет пропущен. Во вставке «Памятка маркетолога: построение схемы позиционирования бренда в виде «мишени»» описывается один из способов, которым маркетологи могут формально отобразить позиционирование бренда.

Нередко удачное позиционирование строится на нескольких точках сходства и отличия. Из них две или три реально определяют поле битвы с конкурентами и должны тщательно разрабатываться и анализироваться. Хорошее позиционирование должно также следовать правилу «90–10» и быть применимым к 90% (или минимум к 80%) продуктов, выпускаемым под конкретным брендом. Попытка позиционировать все 100% товаров бренда часто приводит к неудовлетворительным результатам. Остальные 10% или 20% товаров должны быть тщательно проанализированы для того, чтобы создать для них надлежащую стратегию брендинга и понять, как они могут быть изменены с целью лучшего отражения позиционирования бренда.



ПАМЯТКА маркетолога

Построение схемы позиционирования бренда в виде «мишени»

Схема «мишени» предоставляет информацию и контекст для улучшения понимания позиционирования бренда каждым работником организации. Далее мы опишем компоненты такой схемы, используя гипотетический пример *Starbucks*.

В двух центральных внутренних кругах располагаются мантра марки и ее точки сходства и точки отличия. В следующем, расположенном ближе к внешнему периметру круге располагаются причины верить (ПВ) марке — атрибуты или выгоды, обеспечивающие основанную на фактах или на визуальном материале поддержку точкам сходства и точкам отличия. Наконец, самый внешний круг содержит две другие полезные концепции брендинга: 1) ценности, индивидуальность или характер марки — неосозаемые ассоциации, помогающие задать правильный тон слов и действий в поддержку марки; 2) практические свойства и визуальную идентичность — более осязаемые компоненты торговой марки, влияющие на то, какой она видится покупателям.

Три внешних прямоугольника предлагают возможные ситуации и их интерпретации. Два левых прямоугольника содержат исходную информацию для анализа позиционирования. Один содержит описание целевого потребителя и ключевое представление об установках и поведении потребителя, которые существенно повлияли на фактическое позиционирование; другой содержит информацию о главной потребности потребителя, которую пытается удовлетворить торговая марка, и сведения о конкурирующих продуктах или марках, ассоциируемых с этой потребностью. Правый прямоугольник описывает итоговый результат — поведение гипотетического потребителя в случае успешного позиционирования торговой марки.

ИНФОРМИРОВАНИЕ О ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К КАТЕГОРИИ

В некоторых случаях принадлежность к категории вполне очевидна. Целевым потребителям известно, что «Maybelline» — это одна из ведущих марок косметики, «Cheerios» — одна из ведущих марок хлопьев для завтрака, «Accenture» — одна из ведущих консультационных фирм и т. д. Однако зачастую маркетологам приходится информировать потребителей о принадлежности торговой марки к определенной товарной категории. Пожалуй, наиболее распространенной ситуацией, требующей заявления о причастности к категории, является вывод на рынок нового товара, особенно когда

его принадлежность к категории неочевидна. Бывают также ситуации, когда потребители знают, к какой категории относится торговая марка, но не уверены, что она является «полноправным» ее членом. Например, потребителям известно, что *Hewlett-Packard* производит цифровые камеры, но они сомневаются, что фотоаппараты *HP* относятся к тому же классу, что и фотоаппараты *Sony, Olympus, Kodak* и *Nikon*. В данном случае *HP* необходимо упрочить свое положение в товарной категории.

Торговые марки иногда присоединяются к чужим товарным категориям. Этот подход является одним из способов привлечь внимание на точку отличия марки при условии, что потребители знают, к какой категории в действительности относится марка. Для замороженной пиццы «*Di-Giorno*» применяется именно такая стратегия позиционирования — вместо того, чтобы помещать ее в категорию замороженной пиццы, маркетологи позиционируют ее в категории пиццы, доставляемой на заказ, используя рекламный слоган «Это не доставка, это *DiGiorno*!». Подобным образом платный канал НВО разработал оригинальную привлекающую сетку вещания, чтобы оправдать повышенную абонентскую плату, используя слоган «Это не ТВ, это НВО».

Типичный подход к позиционированию состоит в информировании потребителя о принадлежности к категории до того, как будет заявлено о точках отличия. Действительно, потребителю нужно знать, что представляет собой продукт и какую функцию он выполняет, прежде чем решать, превосходит ли данный бренд своих конкурентов. В случае новых товаров первоначальная реклама часто сосредоточивается на создании осведомленности о бренде, а последующая реклама пытается создать имидж марки. *Ally Bank*, стремясь обеспечить себе уникальное позиционирование, вызвал подозрение у финансовых институтов.³⁴

Ally Financial

В процессе ребрендинга *GMAC Financial* как *Ally Financial* и создания ее «дочки» *Ally Bank* фирма первоначально использовала рекламную кампанию, в которой был показан приглашенный мужчина в костюме, — символически изображавший типичный банк, — отличавшийся скупостью по отношению к своим ничего не подозревающим детям, которые символически представляли типичных клиентов банка. Идея рекламы заключалась в том, чтобы

представить банк честным и открытым. В одном рекламном ролике был показан ловкий мужчина, сидящий за маленьким столиком с двумя девочками и спрашивающий одну из них, хочет ли она пони. Когда девочка говорит «да», он вручает ей игрушечного пони. Когда на тот же вопрос утвердительно ответила другая девочка, он подарил ей настоящего пони. Расстроенная первая девочка спросила, почему она не получила настоящего пони, и мужчина ответил ей: «Ты его не просила». Создав начальную осведомленность, компания разработала «откровенное» позиционирование с помощью нескольких последующих рекламных роликов на тему «Вашим деньгам требуется *Ally*» и путем расхваливания предоставляемой клиентам возможности иметь дело в *Ally Bank* с людьми, а не с автоматами. В рекламном ролике «Химчистка», по-видимому, реальные клиенты химчистки снимались скрытой камерой в то время, как они пытались справиться с блендером, табличка рядом с которым сообщала, что они должны использовать его для оказания помощи. Ролик заканчивался словами: «*Ally Bank*. Полезные люди. Не машины».

Существует три основных способа сообщить о принадлежности марки к товарной категории:

1. **Объявить о выгодах товарной категории.**

Чтобы убедить потребителей в том, что торговая марка имеет все основания обслуживать их в определенной категории, часто используется способ объявления о принадлежности к категории через соответствующие выгоды. Так, можно заявлять о длительном сроке службы промышленной оснастки или о действенности лекарственных средств, нейтрализующих кислотность. Смесь для выпечки шоколадных кексов помещается в категорию десертной выпечки с помощью заявлений о превосходном вкусе, а это заявление о выгоде, в свою очередь, подкрепляется информацией о высококачественных ингредиентах (физические характеристики) смеси и демонстрацией наслаждающихся этими кексами людей (образность).

2. **Сравнить с идеальными образцами.** Хорошо известные торговые марки, являющиеся лучшими представителями товарной категории, также можно использовать для установления принадлежности к категории. Например, когда имя «*Tommy Hilfiger*» было еще никому не известным, реклама заявила о нем как о замечательном дизайнере, ставя в один ряд с признанными в данной категории именами «*Geoffrey Beene*», «*Stanley Blacker*», «*Calvin Klein*» и «*Perry Ellis*».

3. **Использовать слово-дескриптор.** Часто для заявления о товарной категории используется краткое описание товара, следующее за названием марки. Корпорация *Ford* инвестировала более \$1 млн в совершенно новую модель 2004 г. под названием «X-Trainер», которая объединяет характеристики внедорожника, минивэна и универсала. Чтобы сообщить о ее уникальной позиции и избежать ассоциаций с моделями «Ford Explorer» и «Ford Country Squire», автомобиль, получивший в итоге название «Freestyle», охарактеризовали как «спорт-вагон».³⁵

ИНФОРМИРОВАНИЕ О ТОЧКАХ СХОДСТВА И ТОЧКАХ ОТЛИЧИЯ

Распространенной трудностью в создании сильной конкурентоспособной позиции торговой марки является тот факт, что многие свойства или выгоды, которые могут стать основой для точек сходства или точек отличия, имеют негативную корреляцию между собой. Потребители могут высоко оценивать марку по одной характеристике или выгоде и низко — по другой важной характеристике. Например, трудно позиционировать марку как «недорогую» и в то же время утверждать, что она обладает «высочайшим качеством». Фирме *ConAgra* приходится убеждать потребителей в том, что ее замороженные продукты «Healthy Choice» являются и вкусными, и полезными. В приведенной ниже табл. 10.3 даны примеры негативно коррелирующих свойств и выгод.

Кроме того, отдельные свойства и выгоды часто имеют одновременно и отрицательные стороны. Возьмем, к примеру, марку-долгожителя, которая имеет давние традиции. Наличие традиций предполагает опыт, мудрость и компетентность. С другой стороны, они легко превращаются в минусы, так как могут подразумевать старомодность и отсутствие гибкости.

Потребители, как правило, хотят, чтобы и свойства, и выгоды были представлены в максимальной степени. Искусство и наука маркетинга по большей части заключаются в поиске компромиссов, и позиционирование не исключение. Очевидно, оптимальным подходом является создание такого товара или услуги, которые отвечают обоим параметрам. Компания *Gore-Tex* благодаря технологическим достижениям сумела преодолеть кажущееся противоречие между такими характеристиками ткани, как «дышащая» и «водонепроницаемая». Когда результаты глубинных интервью и собеседований в фокус-группах показали, что потребители хотят получать технологические выгоды, но избегать конфликтов, *Royal Philips* запустила рекламную кампанию «Ощущение и простота» для своей марки бытовой электроники «Philips» с использованием печатной, онлайн- и телевизионной рекламы.³⁶

Иногда маркетологи используют другие подходы для нахождения компромиссов между свойствами и выгодами: организацию двух разных маркетинговых кампаний, каждая из которых посвящена разным свойствам или выгодам торговой марки; установление своей связи с любым объектом (человеком, местом или предметом), обладающим нужным типом капитала, который позволяет сделать определенные свойства или выгоды точками сходства или точками отличия; и даже пытаются убедить потребителя в том, что отрицательная корреляция между свойствами и выгодами, если он взглянет на нее иначе, является в действительности положительной.

Мониторинг конкуренции. Позиционирование требует преданности всей организации. Оно не является чем-то таким, что часто пересматривается и изменяется. В то же время крайне важно регулярно исследовать желательность, доступность и дифференцируемость точек сходства и точек отличия бренда на рынке, чтобы лучше

Таблица 10.3. Примеры негативной корреляции свойств и выгод

Низкая цена — высокое качество	Мощный — безопасный
Полнота вкуса — низкая калорийность	Крепкий — очищенный
Питательность — хороший вкус	Повсеместный — эксклюзивный
Сильное действие — мягкость	Необычный — простой

понимать, как позиционирование бренда может потребовать изменения или, в относительно редких случаях, полного пересмотра.

Вообще говоря, в ходе анализа конкурентов компания должна отслеживать три переменные:

1. **Доля рынка:** доли, принадлежащие компаниям-конкурентам на целевом рынке.
2. **«Доля сознания»:** процент покупателей, которые, отвечая на вопрос: «Назовите компанию, которая первой приходит вам на ум при упоминании данной отрасли», вспоминают вашего конкурента.
3. **«Доля сердца»:** процент покупателей, которые точно так же в ответ на вопрос: «Назовите компанию, товар которой вы предпочли бы купить», называют конкурентов.

Между этими тремя показателями существует интересная взаимосвязь. В табл. 10.4 приведены соответствующие показатели трех рассматриваемых нами конкурентов. Конкурент А располагает наибольшей долей рынка, которая тем не менее имеет тенденцию к уменьшению. Негативная динамика характерна и для его «доли разума» и «доли сердца». Возможно, это объясняется тем, что конкурент А не обеспечивает должный уровень доступности своего товара и технической помощи. Доля рынка конкурента Б стабильно возрастает, возможно, в результате действенности его стратегии, направленной на возрастание долей «разума» и «сердца». Конкурент В «застрял» на низких показателях всех трех долей. Вероятно, он выпускает недостаточно качественный продукт, а его маркетинг неэффективен. Сделаем обобщающий вывод: компании, доли «разума» и «сердца» которых возрастают, неизбежно увеличат и свою долю рынка, и прибыльность.

Такие фирмы, как *CarMax*, *Timberland*, *Jordan's Furniture*, *Wegmans* и *Toyota*, получают выгоды от предоставления эмоциональной, социальной и финансовой ценности своим покупателям.³⁷

ДРУГИЕ ПОДХОДЫ К ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

Модель конкурентного позиционирования брендов, рассмотренная в этой главе, представляет собой структурированный подход к позиционированию, основанный на углубленном анализе потребителя, компании и конкурентов. Некоторые маркетологи предложили в последние годы другие, менее структурированные подходы, содержащие интересные идеи о том, как можно позиционировать бренды. Далее мы рассмотрим некоторые из таких подходов.

РАССКАЗ ИСТОРИЙ О БРЕНДЕ

Вместо того чтобы описывать конкретные атрибуты или выгоды, некоторые специалисты по маркетингу выполняют позиционирование марки с помощью повествований, или историй.³⁸

Компании ценят многообразие мыслей и образов, которые они могут извлечь при размышлении над историей товара или услуги. Чтобы уточнить маркетинг и позиционирование брендов «Jim Beam» и «Maker's Mark», Джим Бим нанял группу профессиональных рассказчиков историй «The Moth», хорошо известных благодаря еженедельному участию в популярной радиопередаче, для проведения специальных занятий со своими маркетологами.³⁸

Рендалл Рингер и Майкл Тибодо считают, что повествовательный брендинг основывается на глубоких метафорах, связанных с воспоминаниями, ассоциациями и историями людей.³⁹ Они выделяют пять элементов повествовательного брендинга: 1) история бренда, изложенная с помощью слов и метафор; 2) трансформация потребителя в терминах проявления его интереса к бренду и его взаимодействий с брендом в точках контакта; 3) визуальный язык или выражение бренда; 4) манера, в которой повествование

Таблица 10.4. Доля рынка, доля «разума» и доля «сердца»

	Доля рынка			Доля «разума»			Доля «сердца»		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Конкурент А	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Конкурент Б	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Конкурент В	20	19	19	10	11	11	11	11	8

выражается в терминах воздействия бренда на чувства потребителя; 5) роль бренда в жизни потребителя. Основываясь на литературных условиях и опыте восприятия бренда, они предлагают следующую схему составления повествования о бренде:

- **Задание исходных условий.** Время, место и контекст.
- **Действующее лицо.** Бренд как персонаж, включая его роль в жизни аудитории, его взаимоотношения и его ответственность, его история или миф о нем.
- **Ход повествования.** Как проявляется со временем логика повествования — в какой последовательности сообщается о действиях, переживаниях, ключевых событиях и моменте прозрения.
- **Язык.** Узнаваемый голос, метафоры, символы, темы и лейтмотивы.

Патрик Хенлон разработал родственную концепцию «первичного брендинга», которая рассматривает бренды как сложные системы убеждений. Согласно Хенлону, такие разные бренды, как «Google», «MINI Cooper», «Starbucks», «Apple», «UPS» и «Aveda», имеют первичный код, или ДНК, который резонирует с их покупателями и вызывает у них страстную увлеченность. Он описывает семь видов активов, которые составляют эту систему убеждений, или первичный код: история создания, кредо, икона, ритуалы, священные слова, способ обращения со скептиками и хороший лидер.⁴⁰

БРЕНДИНГ НА ОСНОВЕ ЗНАНИЙ КУЛЬТУРЫ

По мнению Дугласа Холта из Оксфордского университета, для того чтобы компании могли создавать культовые бренды-лидеры, они должны собирать знания о культуре, разрабатывать стратегии на принципах брендинга на основе знаний культуры и нанимать и подготавливать специалистов по культуре.⁴¹ Крейг Томпсон из Университета Висконсина рассматривает бренды как социокультурные шаблоны, ссылаясь на результаты исследований брендов как культурных ресурсов. Эти исследования позволяют увидеть, как рестораны «ESPN Zone» влияют на конкурентную мужскую среду и как куклы «American Girl» влияют на отношения между

матерями и дочерьми и на передачу представлений о женственности от поколения к поколению.⁴² Эксперты, считающие, что потребители активно участвуют в придании смысла брендам и в их позиционировании, называют этот феномен «викификацией бренда», поскольку в его формировании участвуют люди с разным жизненным опытом и разными точками зрения.⁴³

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И БРЕНДИНГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Создание бренда для предприятия малого бизнеса представляется трудной задачей, так как такие фирмы располагают ограниченными ресурсами и бюджетами. Тем не менее известны многочисленные истории об успешных предпринимателях, которые создали свои марки на пустом месте и придали им исключительную силу. Рассмотрим историю глобального успеха *UNIQLO*.⁴⁴

UNIQLO

Основанная Тадаши Янаи, ныне самым богатым человеком в Японии, *UNIQLO* (сокращенный вариант полного названия *Unique Clothing Warehouse*) упорно следует своей заявленной миссии и своему кредо «Сделано для всех», чтобы к 2020 г. достичь объема продаж в \$50 млрд и стать ритейлером номер один в мире. *UNIQLO* выделяется на фоне других ритейлеров... тем, что не пытается никак выделяться! Воодушевленная в первые годы работы примером *Gap* и ее тогдашнего президента Микки Дрекслера, компания открыто заявляет, что не хочет участвовать в погоне за вечно меняющейся модой. Опираясь на современные технологии, компания сосредоточивает усилия на непрерывном процессе проведения усовершенствований и создания новых инновационных продуктов. Ее синтетическое термобелье, пуховики, джинсы и другие базовые предметы одежды проектируются с учетом действительного назначения каждого изделия. *UNIQLO* уверена, что она предоставляет совершенные вещи для повседневной жизни своих покупателей, которые могут комбинировать предлагаемые предметы одежды разными способами, чтобы полнее выразить свою неповторимость. Маркетинговая стратегия *UNIQLO* сочетает активное использование социальных медиа с внутримагазинными промоакциями для установления связей с покупателями и привлечения их в магазины компании.

В общем случае, когда бренд располагает ограниченными ресурсами, и сфокусированность,

и согласованность маркетинговых программ имеют критически большое значение. Креативность также имеет первостепенное значение для нахождения новых способов продажи новых идей о товарах потребителям. Ниже приводятся некоторые руководящие принципы брендинга для предприятий малого бизнеса.

- Найдите убедительное функциональное преимущество товара или услуги. Для любой марки наглядные и значимые функциональные отличия товара или услуги могут стать ключом к успеху. Dropbox.com завоевал себе прочную позицию, несмотря на острую конкуренцию со стороны многих крупных (*Microsoft*) и мелких (*Box*) компаний, которые также предлагают потребителям средства хранения большого количества документов, фотографий, видео и прочих файлов, во многом благодаря удобству своего метода одной папки, позволяющего пользователю быстро классифицировать различные устройства.⁴⁵
- Сосредоточьтесь на создании одного-двух сильных брендов на основе одной или двух ключевых ассоциаций. Малые фирмы часто вынуждены полагаться всего на один или два сильных бренда и ключевые ассоциации в качестве точек отличия для этих брендов. Такие ассоциации должны последовательно подкрепляться всей маркетинговой программой на протяжении большого периода времени. *Volcom*, имеющая глубокие корни в сноубординговой и серфинговой культуре, выработала кредо «Молодость против истеблишмента», которое обеспечило ей устойчивый рост продаж музыкальных записей, спортивной одежды и бижутерии.
- Поощряйте опробование товара или услуги любыми возможными способами. Успешная малая фирма должна отличать себя от конкурентов такими способами, которые позволяют потребителям учиться на собственном опыте. Один из возможных подходов состоит в поощрении тестирования посредством раздачи образцов, проведения демонстраций товара или использования любых других средств, обеспечивающих связь потребителей с брендом. *See's Candy* разрешает покупателям пробовать в сво-

их магазинах любые конфеты на выбор. Как сказал один из руководителей этой компании: «Для нас это самый лучший маркетинг. Если люди попробуют нашу продукцию, то они ее полюбят». *See's* использует только свежие ингредиенты и не применяет консервантов и искусственных ароматизаторов.⁴⁶

- Разработайте согласованную цифровую стратегию, помогающую сделать бренд «больше и лучше». Интернет позволяет малым фирмам стать более заметными. Компания по инвестированию и управлению недвижимостью *Urban Apartments* из города Ройал Оук, штат Мичиган, имеет онлайн-овую известность, намного превышающую ее реальные масштабы деятельности. Компания ведет собственный блог, в котором местные жители расхваливают достоинства Ройал Оук, создала собственный сайт для общения арендаторов жилья и активно проявляет себя на YouTube, Facebook и в Twitter.⁴⁷ Продажи расположенного в Лос-Анджелесе магазина *Rider Shack*, торгующего товарами для любителей серфинга, заметно выросли, когда фирма начала активно использовать Facebook и свой сервис *Prfomoted Post* в качестве способа приблизить свой бренд к потенциальным покупателям.⁴⁸ Мобильный маркетинг может оказаться особенно полезным для малых фирм с учетом локальной природы их бизнеса.⁴⁹
- Создайте «народную молву» и сформируйте сообщество людей, лояльных марке. Поскольку малые фирмы для своего позиционирования часто вынуждены полагаться на распространение информации самими покупателями, то связи с общественностью, контакты в социальных сетях и недорогие программы стимулирования продаж и спонсорской поддержки могут оказаться приемлемыми низкочастотными вариантами выбора. Как отмечалось в гл. 5, создание активного сообщества приверженцев бренда среди существующих и потенциальных покупателей также может оказаться недорогим средством подкрепления лояльности и распространения информации о марке. *Evernote* имеет десятки активных пользо-

вателей, выступающих представителями бренда, которые распространяют информацию о бренде онлайн-овой компании, занимающейся предоставлением различных услуг индивидуальным пользователям и организациям. При этом сама компания называет себя «внешним мозгом» для своих клиентов, помогающим решить все проблемы «в одном окне». ⁵⁰

- Используйте хорошо интегрированный набор элементов бренда. Тактически для малой фирмы крайне важно максимизировать вклад каждой из трех основных групп драйверов марочного капитала. Прежде всего они должны разработать хорошо интегрированный набор элементов торговой марки, которые улучшают осведомленность о марке и ее имидж. Элементы бренда должны хорошо запоминаться, иметь свой смысл и обладать максимально возможным креативным потенциалом. Новаторская упаковка может заменять рекламные кампании, привлекая внимание в местах продаж. *SMARTFOOD* вывела на рынок свой первый продукт вообще безо всякой рекламы, вместо которой она использовала уникальную упаковку, привлекавшую к себе внимание на торговых полках, и программу активной раздачи образцов, которые поощряли пробные покупки товара. Собственные имена и фамилии предпринимателей, которыми часто называют предприятия малого бизнеса, могут обеспечивать фирме отличие от других фирм, но иногда такие имена оказываются труднопроизносимыми и плохо запоминаемыми, кажутся лишенными смысла или страдают другими недостатками с точки зрения успешного брендинга. Если эти недостатки оказываются слишком серьезными, исследуйте другие элементы бренда.
- Используйте максимально возможное число вторичных ассоциаций. Вторичные ассоциации — любые индивиды, места или предметы с потенциально подходящими ассоциациями — часто оказываются низкозатратным и быстрым средством создания капитала бренда, особенно те ассоциации, которые помогают сигнализировать о качестве или правдоподобии. В 1996 г. Дариус Бикофф вывел на рынок линию ионизированной бутилированной воды

под названием «smartwater». Через два года на рынке появилась так называемая витаминизированная вода — обогащенная витаминами и ароматизированная альтернатива простой бутилированной воде, а еще через два года — так называемая фруктовая вода («fruitwater»). Продуманная стратегия маркетинга предусматривала привлечение в рекламных целях таких знаменитостей, как певица Келли Кларксон, актриса Дженнифер Анистон и футболист Том Брейди. Менее чем через десять лет после своего появления на рынке принадлежащая Бикоффу компания *Energy Brands* была продана компании *Coca-Cola* за \$4,2 млрд. ⁵¹

- Креативно проводите недорогое маркетинговое исследование. Существует множество недорогих методов проведения маркетинговых исследований, помогающих малым фирмам устанавливать связи с покупателями и изучать конкурентов. В качестве одного из способов можно предложить сделать такое исследование темой курсового проекта в местном колледже или университете, чтобы воспользоваться знаниями студентов и преподавателей.

В отличие от владельцев крупных брендов, которые часто имеют в своем распоряжении огромные ресурсы, малые фирмы обычно не могут позволить себе роскоши делать ошибки и поэтому должны разрабатывать и осуществлять свои маркетинговые программы намного более тщательно.

ВЫВОДЫ

1. Для принятия решения о позиционировании компании необходимо изучить конкурентов, а также существующих и потенциальных покупателей. Маркетологи должны также выяснить стратегии, цели и сильные и слабые стороны своих конкурентов.
2. Для проведения позиционирования нужно задать систему отсчета — определив целевой рынок и природу конкуренции — и оптимальные точки сходства и точки отличия.
3. Ближайшими конкурентами компании являются те, которые стремятся удовлетворять тех же покупателей и те же потребности и кото-

- рые делают сходные предложения. Компания должна также уделять внимание скрытым конкурентам, которые могут предлагать новые или иные способы удовлетворения тех же потребностей. Компании нужно выявлять конкурентов, проводя анализ отрасли и рынка.
4. Точки отличия — это ассоциации, уникальные для торговой марки, прочно закрепившиеся за ней и положительно оцениваемые потребителями. Эти отличия могут основываться непосредственно на характеристиках товара или услуги или на других соображениях, имеющих отношение к работникам фирмы, каналам, имиджу или уровню сервиса. Точки отличия должны быть желаемыми (с точки зрения потребителя), достижимыми (с точки зрения компании) и обеспечивающими дифференциацию (с точки зрения конкурента).
 5. Точки сходства — это ассоциации не обязательно уникальные, они могут быть общими для многих марок. Они помогают отрицать потенциальные слабые места бренда. Точки сходства товарной категории представляют собой ассоциации, которые потребители считают необходимыми для товара, являющегося заслуживающим доверия членом категории. Корреляционные точки сходства — это ассоциации, помогающие преодолеть воспринимаемые недостатки или уязвимость марки. Точки сходства с конкурентами — это ассоциации, призванные отрицать точки отличия конкурентов.
 6. Эмоциональный брендинг становится важным способом установления связи с покупателями и создания отличий от конкурентов. Эмоциональные отличия часто оказываются наиболее сильными, когда они связаны с базовыми функциональными отличиями.
 7. Существуют несколько альтернативных подходов к позиционированию товара или услуги.

Эти менее структурированные, в большей мере качественные подходы основываются на рассказах историй о бренде и брендинге на основе знаний культуры.

8. Хотя малые фирмы должны следовать многим из тех правил брендинга и позиционирования, которые используют крупные компании, они должны уделять повышенное внимание элементам своих торговых марок и вторичным ассоциациям, а также быть более сфокусированными и стремиться к распространению устной информации об их марках действующими и потенциальными покупателями.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Маркетологи имеют разные мнения о том, как следует позиционировать торговую марку. Одни отдают предпочтение структурированным подходам, таким как описанная в этой главе модель конкурентного позиционирования, уделяющая главное внимание конкретным точкам сходства и точкам отличия. Другие предпочитают неструктурированные подходы, которые основываются на истории, повествованиях и других менее четких описаниях.

Какой подход к позиционированию торговой марки является наилучшим: структурированный или неструктурированный?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Определите другие отрицательно коррелирующие свойства и выгоды, не рассмотренные в этой главе. Какие стратегии используют фирмы, с тем чтобы позиционировать себя на основе пар свойств и выгод?



В центре внимания

Louis Vuitton

Louis Vuitton (LV) — один из легендарных мировых брендов и синоним роскоши, богатства и высокой моды. Компания широко известна своими престижными дамскими сумочками, изделиями из кожи, туфлями, часами, ювелирными украшениями, аксессуарами и солнечными очками и обладает самым дорогим брендом предметов роскоши в мире.

В далеком 1854 г. Луи Вуитон открыл свой первый магазин в Париже, в котором стал продавать высококачественные дорожные сумки и чемоданы ручной работы. На протяжении XX в. компания, носящая его имя, продолжала международную экспансию в мир моды и в 1977 г. достигла объема продаж в \$10 млн. В 1987 г. состоялось слияние *Louis Vuitton* с *Moët et Chandon* и *Hennessy*, ведущими производителями шампанского и коньяка, приведшее к образованию конгломерата производителей предметов роскоши *LVMH*.

Товары *Louis Vuitton* изготавливаются из самых качественных материалов, а дизайнеры компании используют сочетание искусства, науки и профессионального мастерства для проектирования только самых лучших изделий. Например, компания затрачивает на изготовление одного чемодана вручную 60 часов — столько же, сколько и 150 лет тому назад, и проверяет застежки-молнии 5000 раз, прежде чем вшивать их в дорогие сумочки. Легендарная монограмма *LV* присутствует на всех товарах компании и символизирует высочайшее качество, премиальный статус и приобщение к миру роскоши. До 1980-х г. товары *Louis Vuitton* можно было купить во многих универмагах. Однако чтобы снизить риск появления контрафакта, компания осуществляет более строгий контроль за каналами дистрибуции. Сегодня она продает свои товары только через 3200 фирменных бутиков «*Louis Vuitton*», расположенных в дорогих торговых зонах, и через престижные универмаги, причем и в тех и в других продажи осуществляются собственными работниками и менеджерами компании. Компания сознательно сдерживает открытие своих новых магазинов, чтобы поддерживать представление об эксклюзивности своей продукции. Лишь недавно она начала продавать товары через *louisvuitton.com* в расчете на охват новых покупателей и регионов.

Цены на продукцию *Louis Vuitton* никогда не снижаются. Напротив, недавно компания подняла их сразу на 13% и стала направлять свои маркетинговые усилия на продвижение представления о том, что обладание товарами *LV* — это роскошь, доступная не каждому.

Подобные стратегии возводят барьеры проникновению в категорию и помогают формированию статусного бренда, который остается у всех на виду даже в непростых экономических условиях.

Louis Vuitton стремится не допускать размывания своего бренда в результате чересчур активных маркетинговых усилий. По этой причине компания постоянно сталкивается с дилеммой: как продавать как можно больше, но при этом сохранять ауру эксклюзивности, роскоши и престижности. Многие знаменитости пользовались и пользуются товарами от *Louis Vuitton*, в том числе Одри Хепберн, Мадонна, Анджелина Джоли и Дженифер Лопес. В своих маркетинговых кампаниях *Louis Vuitton* использует знаменитых супермоделей, билборды, печатную рекламу и даже собственную регату «*Louis Vuitton Cup*». Недавно *LV* нарушил традицию и привлек к участию в своей рекламной кампании «Основные ценности» таких необычных для себя знаменитостей, как Штеффи Граф, Михаил Горбачев, Баз Олжрин и Кейт Ричардсон. *LV* также создал свой первый телевизионный рекламный ролик, посвященный скорее теме роскоши, чем теме моды, и заключил ряд партнерских соглашений с зарубежными артистами, музеями и учреждениями культуры с целью поддержания актуальности своего бренда.

Сегодня стоимость бренда оценивается, по данным «*Forbes*», в \$22,5 млрд и в рейтинге *Interbrand* *Louis Vuitton* занимает 10-е место в списке самых сильных торговых марок в мире. Компания активно продвигает свой бренд на растущие рынки Китая и Индии и продолжает укреплять свои позиции на рынках Японии и Европы.

Вопросы

1. Каким образом такие эксклюзивные товарные марки, как «*Louis Vuitton*», поддерживают свой рост и одновременно сохраняют свою уникальность?
2. Всегда ли появление контрафактных товаров «*Louis Vuitton*» идет компании во вред? Возможны ли обстоятельства, в которых их появление будет иметь и свои положительные моменты?

Источники: Reena Jana, «*Louis Vuitton's Life of Luxury*», *Business Week*, August 6, 2007; Eric Pfanner, «*Luxury Firms Move to Make Web Work for Them*», *New York Times*, November 17, 2009; Louis Vuitton, *bio.com*; William Alden, «*LVMH Is Buying the Luxury Clothier Loro*», *The New York Times*, July 8, 2013; Christina Passariello, «*Louis Vuitton Sports a Richer Price Tag*», *Wall Street Journal*, April 16, 2013; 2012 LVMH Annual Report; www.louisvuitton.com

Глава 11

Формирование капитала бренда

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое бренд и как работает брендинг?
2. Что такое капитал бренда?
3. Как формируется и оценивается капитал бренда и как им управлять?
4. Что такое архитектура бренда?
5. Что такое покупательский капитал?

Одним из самых дорогих нематериальных активов фирмы являются ее бренды, и обязанность управления их ценностью возлагается на службу маркетинга. Создание сильного бренда — это одновременно и наука, и искусство. Оно требует тщательного планирования, глубокой и прочной приверженности и творчески разработанных и реализованных маркетинговых усилий. Сильный бренд порождает прочную лояльность потребителя, а сутью такого бренда является неординарный товар или услуга. Формирование сильного бренда — это никогда не прекращающийся процесс, в чем убедились маркетологи *Gatorade*.¹

История «Gatorade» насчитывает почти пять десятилетий. Продукт был разработан исследователями из Университета Флориды, чтобы помочь учащимся спортсменам справляться с изнуряющим влиянием жаркого и влажного климата. Его последующий успех в категории спортивных напитков способствовал тому, что в 2001 г. *PepsiCo* приобрела его материнскую компанию *Quaker Oats*, заплатив за нее \$13,4 млрд. В последующие годы бренд добился еще большего успеха благодаря разветвленной системе дистрибуции *PepsiCo* и появлению новых вариаций напитка в разнообразных емкостях. Но когда рыночная доля резко снизилась с 80% до 75% и бренд стал выглядеть «усталым», *PepsiCo* осознала необходимость изменений, и маркетологи «Gatorade» решили вернуть бренд к его истокам, отказавшись от работы на массовом рынке и сосредоточившись на спортсменах. Они поставили цель выйти за пределы рынка спортивных напитков с годовым оборотом в \$7 млрд в год и сделать бренд ведущим игроком на рынке спортивного питания с годовым оборотом в \$20 млрд. Были созданы три новые линии продуктов: «01 Prime», «02 Perform» и «03 Recover», предназначенные для употребления соответственно до, во время и после тренировок. Было также произведено нацеливание на три разных рынка. Линия «G Series» нацеливалась на посещающих спортивные секции школьников и студентов, а также других интенсивно тренирующихся спортсменов-любителей; линия «G Series Fit» нацеливалась на людей 18–34 лет, занимающихся спортом три-четыре раза в неделю; и, наконец, линия «G Series Pro» нацеливалась на профессиональных атлетов. Новый рекламный слоган «Win From Within» («Победи с помощью того, что внутри тебя») отражал новую стратегию бренда. «Gatorade» хотел быть тем, что находится внутри тела спортсмена, подобно тому как *Nike* хотела быть тем, что находится вне тела спортсмена. Другое изменение касалось бюджета коммуникаций: если раньше 90% его направлялись на традиционную рекламу, то теперь доля цифрового компонента выросла до 30%.

Успешная работа с брендами в XXI в. требует высочайшего уровня стратегического бренд-менеджмента. Бренд-менеджмент включает разработку и реализацию программ и мероприятий маркетинга, направленных на создание и управление брендами с целью максимизации их стоимости. Процесс стратегического бренд-менеджмента включает четыре этапа:²

1. Определение рыночной позиции бренда.
2. Планирование и осуществление маркетинга бренда.
3. Оценка и интерпретация показателей эффективности бренда.
4. Увеличение и поддержание ценности/стоимости бренда.

Позиционированию брендов посвящена гл. 10, а другие вопросы рассматриваются в данной главе. В гл. 12 рассматриваются важнейшие понятия, связанные с конкуренцией.

КАК РАБОТАЕТ БРЕНДИНГ

Пожалуй, главным отличительным качеством истинных профессионалов маркетинга является умение создавать, поддерживать, развивать и защищать бренды, как давно существующие, такие как «Starbucks», «Sony» и «Nike», так и относительно новые, такие как «Pure LeafTeas», «Test Nirvana Coconut Waters» и «Alexia All Natural Foods». Некоторые из самых популярных в последние годы брендов имеют онлайнное происхождение. Рассмотрим феноменальный успех Tumblr и Instagram.³

Tumblr

Порождение технического гения Дэвида Карпа, Tumblr представляет собой мультимедийную платформу, позволяющую пользователям постить фотографии, видео и музыку в персональном блоге и, как гласит девиз компании, «следовать за творцами мира». Представляя собой комбинацию издательской платформы и социальной сети, Tumblr позволяет пользователям выражать себя публично и затем отслеживать обратную связь от своих и чужих постов на удобной «приборной доске». Этот сайт, насчитывавший в октябре 2014 г. более 200 млн блогов, считается обязательным инструментом в арсенале креативных людей. Не случайно большинство его пользователей составляет молодежь в возрасте 18–24 лет. Формально запущенный в феврале 2007 г., Tumblr был куплен Yahoo! в июне 2013 г. за \$1,1 млрд в расчете на то, чтобы сделать его коммерчески более успешным. Рекламодатели могут создавать свои собственные блоги бесплатно, но должны платить за присутствие на двух популярных модулях Tumblr: Spotlight и Radar.

Instagram

Созданный в октябре 2010 г. выпускниками Стэнфордского университета Кевином Систромом и Майком Криггером, Instagram известен главным образом своим приложением для распространения фотографий, которое использует фильтры, придающие сделанным со смартфонов фотографиям более профессиональный вид, и обеспечивает простую загрузку снимков и их мгновенную передачу на различные платформы. Эти ценные качества быстро позволили бренду привлечь более 100 млн пользователей, включая такие топовые бренды, как Nike, MTV, Starbucks, Burberry и Gucci. Название Instagram было выбрано потому, что оно объединяет концепцию мгновенности (instant) с представлением о коммуникациях с помощью «телеграмм». Facebook купил Instagram в апреле 2012 г. приблизительно за \$1 млрд. Спорное решение изменить условия обслуживания, принятое в декабре 2012 г., вызвало у пользователей подозрение по поводу того, что Instagram может продавать

их фото для использования в рекламных целях. Опасаясь недовольства по поводу возможного нарушения тайны личной жизни пользователей, отцы-основатели быстро восстановили прежние условия.

Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение: **бренд** — это название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг продавца или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов. Таким образом, бренд — это товар или услуга, обладающие свойствами, отличающими их от других товаров, призванных удовлетворять ту же потребность. Эти отличия могут быть функциональными, рациональными, осязаемыми — относящимися к эксплуатационным качествам марки. Они могут быть также символическими, эмоциональными, неосознанными — связанными с тем, что представляет собой сама торговая марка.

Брендинг как средство различения товаров разных производителей существует уже много сотен лет.⁴ Прообразы брендов появились в Средние века, когда члены гильдий ремесленников, дабы защитить себя и покупателей от подделок, ставили на своих изделиях особое клеймо. С того времени, когда свои полотна начали подписывать художники, правомерно говорить о появлении брендов и в изобразительном искусстве. Сегодня бренды играют важную роль в улучшении жизни потребителей и увеличении финансовой стоимости фирм.

РОЛЬ БРЕНДОВ

Бренды идентифицируют источник или производителя товара, указывая потребителям — людям или организациям — на ответственность конкретного производителя или дистрибьютора. Бренды выполняют несколько функций для потребителей и фирм.

Роль брендов для потребителей. Бренд — это своего рода обещание, которое дает фирма потребителю. Бренд помогает задавать ожидания потребителей и снижать их риски. В обмен на лояльность покупателя фирма обещает предоставление предсказуемого позитивного опыта и желательных выгод, ассоциируемых с ее товарами или услугами. Бренд даже может оканчиваться «предсказуемо непредсказуемым», если

это именно то, чего ожидают потребители, но главное, чтобы он соответствовал или превосходил ожидания покупателей с точки зрения удовлетворения их потребностей и желаний.

Потребители могут по-разному оценивать идентичные товары в зависимости от их бренда.⁵ Потребители знают бренды по прошлому опыту использования данного товара и по его маркетинговой программе.

Они выясняют, какие бренды удовлетворяют их потребности, а какие нет. Жизнь становится все более сложной и стремительной, а потребители постоянно испытывают дефицит времени, поэтому те свойства бренда, которые способствуют принятию решений и снижению рисков при покупке, бесценны.⁶

Бренды могут также иметь для покупателей особый смысл и становиться важной частью их идентичности.⁷ Они могут отражать то, что представляют собой потребители сейчас или какими бы они хотели быть. Для некоторых потребителей бренды могут даже обладать чем-то вроде человеческих характеристик.⁸ Взаимоотношения с брендами подобно любым взаимоотношениям не являются незыблемыми, и маркетологи должны обращать пристальное внимание на слова и действия, способные усилить или ослабить связи с потребителями.⁹

Роль брендов для фирм. Для фирм бренды также исполняют ряд очень важных функций.¹⁰ Прежде всего они способствуют идентификации и тем самым упрощают процесс логистики. С операционной точки зрения бренды помогают организовать складской, бухгалтерский и прочие виды учета. Бренд также дает фирме правовую защиту уникальных характеристик или особенностей ее продукции.¹¹ Для защиты названий брендов применяются зарегистрированные товарные знаки, для защиты производственных процессов — патенты, для защиты упаковки — авторские права и запатентованный дизайн. Интеллектуальная собственность служит гарантией того, что фирма может спокойно вкладывать деньги в свой бренд и пользоваться всеми преимуществами этого ценного актива.

Бренды свидетельствуют также об определенном уровне качества, так что удовлетворенные покупатели могут без лишних опасений приобретать понравившийся товар вновь.¹² Лояльность бренду гарантирует спрос на продукцию фирмы и делает его предсказуемым, а также

служит барьером для появления на рынке других фирм. Лояльность также может обуславливать готовность платить более высокую цену, нередко превышающую среднерыночную на 20–25%.¹³ И если производственные процессы и дизайн товара легко можно скопировать, то впечатление, сформировавшееся в сознании потребителей за годы маркетинговых усилий и опыта работы с товаром, воспроизвести непросто. В этом смысле брендинг можно рассматривать как мощное средство обеспечения конкурентного преимущества.¹⁴ Но иногда маркетологи не понимают значения лояльности бренду, до тех пор пока они не изменят какой-то из его ключевых элементов, как это иллюстрирует ставшая ныне классикой история «New Coke».¹⁵

Coca-Cola

Серьезно пострадавшая от результатов общенационального дегустирования, подтвердивших превосходство вкуса более сладкой продукции *Pepsi-Cola*, в 1985 г. *Coca-Cola* решила добавить в свой традиционный рецепт больше сахара и дать новому напитку название «New Coke». *Coca-Cola* потратила \$4 млн на исследование рынка. Результаты «слепого дегустирования» показали, что потребители отдавали предпочтение новому рецепту, но вывод на рынок «New Coke» вызвал волнение по всей стране. Исследователи рынка оценивали вкус напитка, но оказались неспособны оценить эмоциональную привязанность потребителей к традиционной «Coca-Cola». Посыпались раздраженные письма потребителей, официальные протесты и даже угрозы судебных исков, для того чтобы заставить компанию сохранить верность традиции. Спустя десять недель компания изъехала «New Coke» из продажи и вновь стала выпускать свой основной продукт по старому рецепту под названием «Coke Classic». Как ни странно, но это способствовало укреплению статуса традиционного рецепта на рынке прохладительных напитков и, как следствие, росту продаж.

Эффекты брендинга проявляются в самых разных сферах нашей жизни.¹⁶ Одно исследование, вызвавшее жаркие споры по поводу влияния маркетинга на детей, показало, что дошкольники считают продукты в фирменных пакетах McDonald's, причем даже такие простые, как морковь, молоко и яблочный сок, более вкусными, чем те же продукты в немаркированных пакетах.¹⁷

Таким образом, для фирм бренды представляются необычайно ценными, способными оказывать влияние на поведение потребителей объектами интеллектуальной собственности, которые можно покупать и продавать и которые служат гарантией будущих доходов для своих владель-

цев.¹⁸ По этим причинам стоимость компаний с известными брендами многократно увеличивается при их продаже (например, в ходе слияний и приобретений, что было особенно характерно для середины 1980-х гг.). Повышенная цена часто оправдывается дополнительной прибылью, обеспечиваемой брендами, а также необычайными трудностями и дороговизной создания аналогичных марок «с нуля».¹⁹ По мнению экспертов с Уолл-стрит, сильные бренды приносят фирмам больше дохода и прибыли, что, в свою очередь, увеличивает их ценность для акционеров.²⁰

КОМПЕТЕНЦИИ БРЕНДИНГА

Что же делает товар «брендовым»? Конечно, толчок к созданию бренда дает сама фирма посредством своих маркетинговых и прочих программ, однако в конечном счете бренд существует в сознании потребителей. Бренд — это воспринимаемая сущность, корнями уходящая в реальность, но также отражающая восприятие и, возможно, даже индивидуальные отличия потребителей.

Брендинг — это наделение товаров и услуг силой бренда. Чтобы в полном смысле наделить товар брендом, необходимо показать потребителям, «чем» он является — дать товару имя и другие идентифицирующие элементы бренда, а также объяснить, «что» он делает и «почему» покупатели должны проявить к нему интерес. Брендинг включает создание умственных структур и помощь потребителям в организации знаний о товаре или услуге таким образом, чтобы облегчить принятие решения о покупке — выгодного для фирмы, разумеется.

Чтобы стратегии брендинга были успешными, а ценность бренда росла, потребители должны быть убеждены в наличии существенных отличий между брендами в данной категории товаров или услуг и не должны думать, будто все бренды в данной категории одинаковы. Отличия между брендами часто обусловлены свойствами или выгодами самого товара. Бренды «Gillette», «Merck», «Sony», «3M» и другие десятилетиями лидируют в своих товарных категориях — отчасти благодаря непрерывным инновациям. Другие бренды создавали конкурентное преимущество, не отталкиваясь от товара. «Gucci», «Chanel» и «Louis Vuitton» стали лидерами в своих товарных категориях потому, что правильно поняли мотивацию и желания

потребителей, создавая для своих товаров соответствующие притягательные образы.

Успешные бренды воспринимаются как подлинные, реальные и аутентичные — в том, что под ними продается, и в том, что они собой представляют. Успешный бренд становится неотъемлемой частью жизни своих потребителей. На какое-то время всеми забытый, J. Stew сумел втрое увеличить свои доходы до \$2,2 млрд в 2002–2012 гг., став мощной креативной силой в мире моды. Непрерывно придумывая новые стили, но сохраняя внешнюю связь между ними, бренд обеспечивает себе высокую лояльность покупателей, имеет многочисленных преданных читателей своих блогов и пользуется успехом у таких влиятельных публичных фигур, как Мишель Обама и Анна Винтур.²¹

Брендинг можно применить практически ко всему, что предлагается потребителю на выбор. К физическому товару (автомобиль «Ford Focus» или снижающий содержание холестерина в крови препарат «Lipitor»), услуге («Singapore Airlines»), страховой компании («BlueCross/BlueShield»), магазину («Nordstrom»), человеку (актрисе Анжелине Джоли, теннисисту Роджеру Федереру), месту (город Сидней, страна Ирландия), организации (U2, Американская автомобильная ассоциация), идее (право на аборт, беспощинная торговля).²² Одним из известнейших спортивных брендов является мадридский футбольный клуб «Реал».²³

Мадридский «Реал»

Впервые с тех пор, как журнал «Forbes» начал публиковать свои рейтинги в 2004 г., мадридский «Реал» обошел «Манчестер Юнайтед» в 2013 г. и стал самой дорогой футбольной командой в мире, оцениваемой приблизительно в \$3,3 млрд. Получивший от своих фанатов прозвище «сливочные», этот культовый, но едва сводивший концы с концами клуб быстро пошел в гору после того, как в 2000 г. его приобрел строительный магнат миллионер Флорентино Перес. Стратегия Переса заключалась в покупке футболистов мирового класса, имена которых были брендами сами по себе, таких как Дэвид Бекхэм, Зинеддин Зидан и, позднее, Криштиану Роналдо и Кака. Ее успех позволил Пересу развивать три прибыльных направления бизнеса: продажи прав на телетрансляции (\$250 млн в год), спонсорская и рекламная деятельность (\$240 млн в год) и проведение мероприятий в день матча (\$160 млн в год). Мадридский «Реал» является действительно глобальным брендом и зарабатывает 65% своих доходов за пределами Испании. Спонсорская деятельность предполагает, в частности, выгодные соглашения с Adidas, Emirates Airlines и испанской банковской группой BBVA.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАПИТАЛА БРЕНДА

Капитал бренда — это добавленная стоимость, которой бренд наделяет товар. Эта стоимость может быть отражена в том, как потребители думают, чувствуют и поступают по отношению к бренду, а равно и в его цене, доле рынка и уровне дохода, который бренд приносит фирме. Капитал бренда является важным неосознаваемым активом, имеющим для фирмы психологическую и финансовую ценность.

Существуют разные подходы к изучению капитала бренда.²⁴ Подходы, ориентированные на покупателя, предполагают взгляд на капитал бренда с точки зрения потребителя — человека или организации. При построении моделей покупательского капитала бренда исходят из того, что сила бренда заключается в том, что покупатели видели, слышали, читали, узнали, думали о бренде и чувствовали в связи с ним с момента знакомства.²⁵ Другими словами, сила бренда — это мнения существующих или потенциальных покупателей и то, что они прямо или косвенно испытывали в связи с брендом.

Покупательский капитал бренда можно определить как отличительное воздействие знания о бренде на реакцию потребителя на маркетинг этого бренда.²⁶ Говорят, что бренд имеет положительный покупательский капитал бренда, когда реакция потребителей на брендовый товар

и его продвижение оказывается более благоприятной, чем в случае с безымянным товаром. С другой стороны, говорят, что бренд имеет отрицательный покупательский капитал бренда, если потребитель реагирует на его маркетинг менее благосклонно по сравнению с безымянной версией того же товара.

В этом определении есть три составляющие. Во-первых, капитал бренда возникает из отличий в реакции потребителя. Если никаких отличий не наблюдается, то брендовый товар можно, по сути, отнести к категории сырьевых или типовых товаров. В этом случае конкуренция, вероятно, будет основана на цене.

Во-вторых, данные отличия в реакции являются следствием знания потребителя о бренде. **Знание о бренде** — это связанные с брендом мысли, чувства, представления, опыт, суждения и т. д. В частности, бренды должны вызывать у покупателей сильные, благоприятные и уникальные ассоциации, как это происходит в случае с «Toyota» (надежность), «Hallmark» (внимание, забота), «Amazon» (удобство). В-третьих, отличительная реакция потребителей, являющаяся основой капитала бренда, отражается в восприятии, предпочтениях и поведении относительно всех аспектов маркетинга бренда. Более сильные бренды позволяют получать более высокие доходы.²⁷ Некоторые ключевые выгоды капитала бренда перечислены в табл. 11.1.

Таблица 11.1. Маркетинговые преимущества сильных брендов

Улучшенное восприятие эффективности товара
Более высокая лояльность
Меньшая чувствительность к маркетинговым действиям конкурентов
Меньшая чувствительность к маркетинговым кризисам
Более высокая прибыль
Более неэластичная реакция потребителей на увеличение цены
Более эластичная реакция потребителей на снижение цены
Большая кооперация и поддержка со стороны торговой сферы
Повышенная эффективность маркетинговых коммуникаций
Возможности для лицензирования
Дополнительные возможности для расширения бренда
Улучшение возможностей для найма и удержания работников
Повышение отдачи от операций на финансовых рынках

Таким образом, при создании сильного бренда задача специалистов по маркетингу состоит в том, чтобы покупатели, контактируя с товарами и услугами, приобретали правильный опыт, а маркетинговые программы создавали необходимые фирме структуры знания о бренде. Знания потребителей — это движущая сила отличий, которые проявляются в капитале бренда. Говоря абстрактным языком, для фирм капитал бренда становится необходимым стратегическим мостиком из прошлого в будущее.²⁸

С точки зрения капитала бренда все деньги, расходуемые ежегодно на маркетинг товаров и услуг, следует рассматривать как инвестиции в знания потребителей о бренде. Важным фактором является *качество* инвестиций в создание бренда, но отнюдь не *количество*, за исключением некоторого минимального, порогового уровня. Более того, если деньги расходуются неразумно, возможен «перерасход» средств на создание бренда.

Знания потребителей о бренде определяют направление его будущего развития. Потребители на основе своих знаний и восприятий бренда будут решать, куда (и как), по их мнению, должен двигаться бренд, и одобряют (или не одобряют) те или иные маркетинговые программы. Некоторые новинки, такие как аспирин «BENGAY», хлопья «Cracker Jack», лимонад «Frit-Lay», стиральный порошок «Fruit of the Loom» и кетчуп «Smucker's», потерпели неудачу именно потому, что потребители сочли их несоответствующими своим брендам.

Брендовое обещание — это видение продавцом того, чем должен быть и что должен делать бренд для потребителей. Обещание бренда «Virgin» заключается в проникновении в категории, в которых потребности пассажиров не удовлетворены должным образом. Этот бренд стремится создавать новые продукты и создавать продукты по-новому, чтобы лучше удовлетворять эти потребности. Как показывает история *Virgin America*, эта авиакомпания сумела создать еще один бренд-победитель.²⁹

Virgin America

Уже через несколько лет после своего создания *Virgin America* удостоилась нескольких почетных наград и стала авиакомпанией, которую обожают пассажиры и которая умеет зарабатывать деньги. Неслучайно она нередко получает e-mail, в которых пассажиры признаются, что хотели бы, чтобы время нахождения

в полете длилось как можно дольше! *Virgin America* стремится кардинально изменить весь опыт совершения путешествия, начиная со знакомства со своим веб-сайтом и прохождения регистрации. Во время полета пассажиры получают бесплатный доступ в Интернет, размещаются в удобных кожаных креслах и могут заказывать еду и напитки по своему выбору. Некоторые пассажиры говорят, что путешествие с *Virgin America* подобно «полету в iPod или в ночном клубе». *Virgin America*, отказавшаяся от рекламы на общенациональном телевидении, больше полагается на связи с общественностью, «народную молву», социальные сети и качество обслуживания для создания неповторимого опыта воздушных путешествий и укрепления своего бренда. Для усиления привязанности пассажиров к бренду *Virgin America* предоставила им возможность загружать в Instagram фотографии, сделанные во время полета. Через аккаунт авиакомпании в Twitter пассажиры могут показывать свои фотографии на табло *Virgin America*, установленное в Нью-Йорке на Таймс-Сквер, или рассылать их через собственные аккаунты в социальных сетях.

Нарушение брендом своих обещаний может иметь серьезные последствия. Задуманное в 1984 г. ток-шоу TED (от начальных букв английских слов *технология*, *развлечения* и *дизайн*) стало вызывать всеобщее восхищение своим оригинальным, пробуждающим мысли содержанием. Но после того как создатели TED разрешили всем желающим организовывать культурно-развлекательные мероприятия под общим названием *Tedx*, по всему миру стали появляться тысячи таких мероприятий не самого высокого качества. По этой причине многие критики стали упрекать создателей TED в утрате контроля над использованием своего бренда.³⁰

МОДЕЛИ КАПИТАЛА БРЕНДА

Несмотря на общее согласие по основным принципам, создатели разных моделей капитала бренда предлагают взглянуть на него с разных ракурсов. Ниже мы кратко представим четыре самые авторитетные модели.

«**Brand asset valuator**». Рекламным агентством *Young & Rubicam (Y&R)* разработана модель капитала бренда, названная «**Brand Asset Valuator**» («BAV», «Методика оценки активов бренда»). Опираясь на исследования почти 800 тыс. потребителей в 51 стране, «BAV» дает сравнительные оценки капитала бренда тысяч брендов в сотнях товарных категорий. Согласно «BAV», существует четыре главных элемента — или «столпа» — капитала бренда (рис. 11.1):

- **Дифференциация** — определяет степень непохожести данного бренда на другие.
- **Релевантность (актуальность)** — определяет степень привлекательности бренда.
- **Признание** — определяет степень уважения бренда.
- **Знание** — определяет, насколько потребителям знаком и близок бренд.

«Дифференциация» и «релевантность» вместе определяют *силу бренда*. Эти два столпа скорее указывают на будущую стоимость бренда, нежели отражают его прошлые завоевания. «Признание» и «знание» вместе образуют *стан бренда*, который больше говорит о заслугах бренда в прошлом и о его нынешней ценности.

Изучение взаимосвязи этих четырех параметров («диаграммы столпов») многое открывает о текущем и будущем положении бренда.

Объединив «силу бренда» и его «стан», можно получить «сетку мощности», отражающую этапы цикла развития бренда — каждый со своей характерной диаграммой — в следующих друг за другом квадрантах (рис. 11.2). Новые бренды сразу после вывода на рынок демонстрируют низкий уровень всех четырех опорных параметров. Для сильных новых брендов обычно характерен более высокий уровень «дифференциации», чем «релевантности», в то время как «признание» и «знание» одинаково невелики. Ведущие бренды демонстрируют высокий уровень по всем четырем показателям. Наконец, для брендов, переживающих спад, характерен высокий уровень «знания» — свидетельство славного прошлого — на фоне низкого уровня «признания» и еще более низкого уровня «релевантности» и «дифференциации».

Результаты анализа «BAV» показывают, что потребители концентрируют свою привязан-

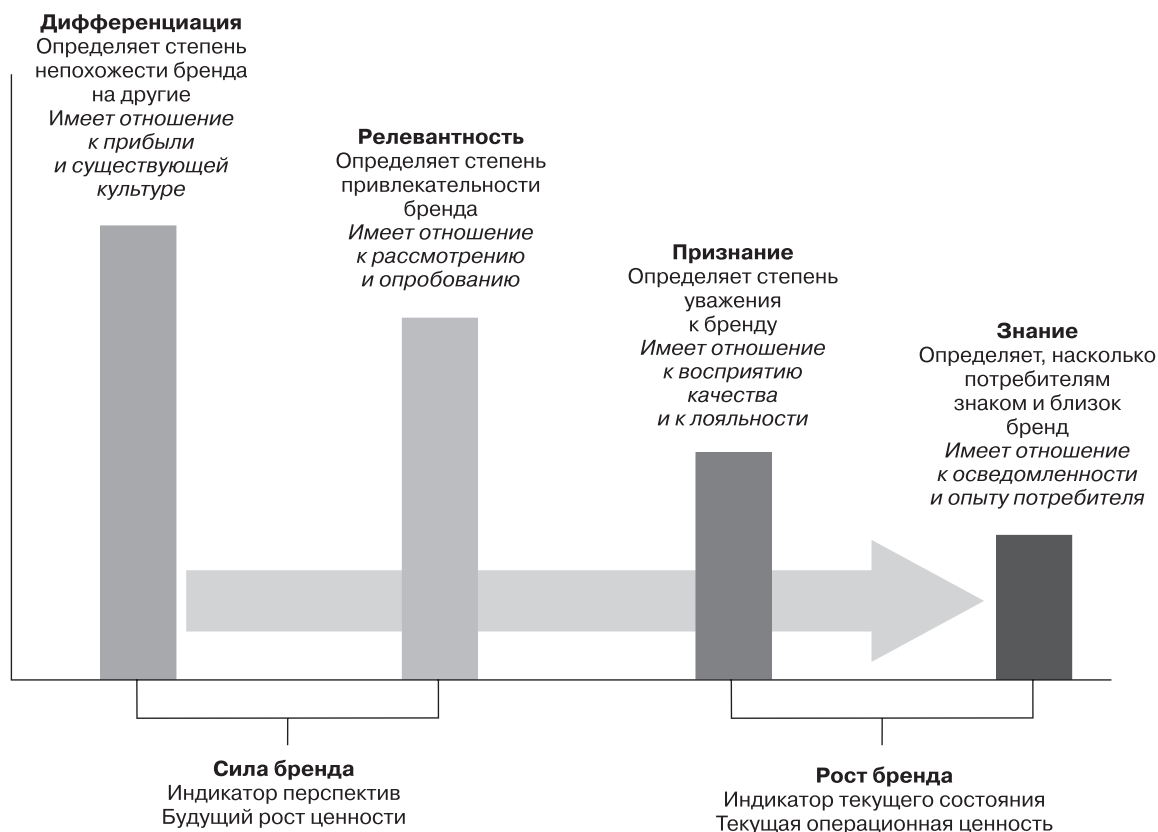


Рис. 11.1. Модель «Brand Asset Valuator»

Источник: любезно предоставлено BrandAsset® Consulting, подразделения Young & Rubicam.

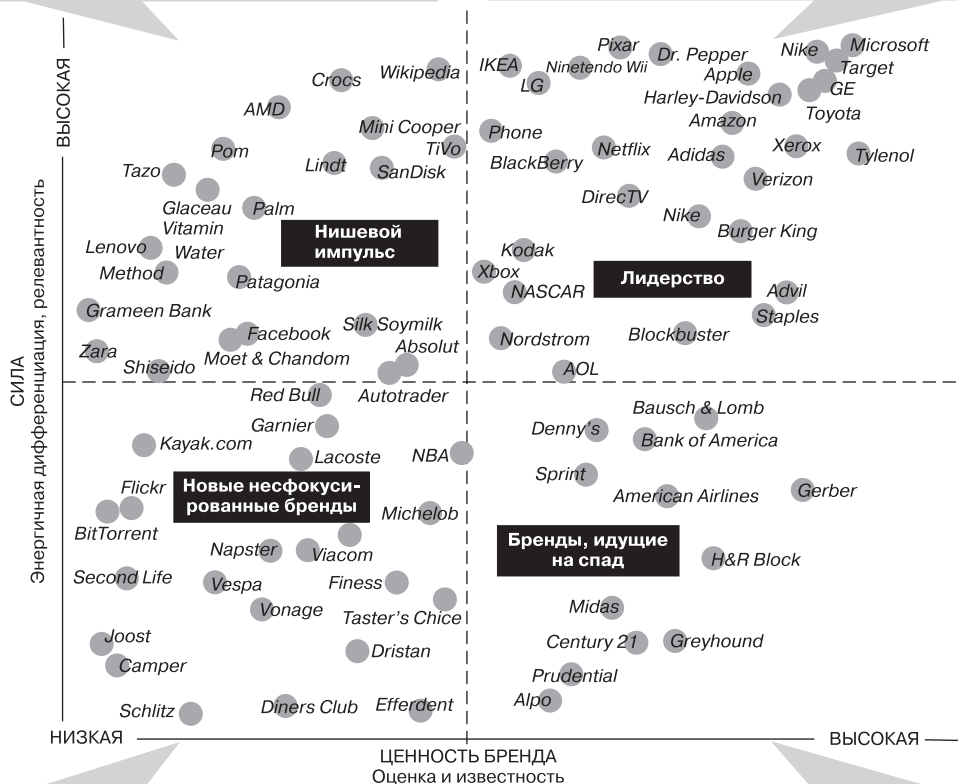
ность и покупательную способность на все более малых портфелях специализированных брендов — брендов, активно усиливающих свою дифференциацию. Эти бренды прочнее связаны с потребителями — они усиливают привычку к их использованию и готовность платить премиальную цену и создают дополнительную акционерную стоимость. Некоторые интересные выводы, сделанные на основе результатов использования модели «BAV», приведены во вставке «Маркетинг изнутри: проблема брендов — мыльных пузырей».

BRANDZ. Исследовательские фирмы *Millward Brown* и *WPP* разработали модель силы бренда «BRANDZ», сердцевиной которой является «Динамика бренда — совокупность оценок капитала бренда, учитывающих текущий капитал бренда и возможности его роста (рис. 11.3)*. Модель «Динамики бренда» использует набор простых оценок, которые суммарно измеряют капитал бренда и напрямую связаны с реальными финансовыми и экономическими результатами.

Эта матрица, включающая в себя репрезентативную группу показателей как силы, так и ценности брендов в баллах, составлена на основе валидатора оценки бренда (BrandAsset Validator), демонстрирующего точную картину статуса и общей эффективности бренда

Эти бренды обладают низкой силой, зато большим потенциалом. Они накопили энергию и релевантность, но известны лишь относительно узкой аудитории. Покупатели испытывают к ним любопытство и интерес

Эти бренды стали неодолимыми, приобретая огромную силу и ценность. Они дают правильный доход, обладают запасом мощности и огромным потенциалом для создания стоимости в будущем



Эти бренды с низкой ценностью и низкой силой не очень хорошо известны на фоне общей популяции. Многие только недавно появились на рынке; другие — это второсортные бренды, утратившие направление

Эти бренды показывают, почему высокой ценности бренда самой по себе недостаточно для сохранения лидирующего положения. Они борются за то, чтобы выйти за рамки того, что уже известно о них покупателям и что те ожидают от них

Рис. 11.2. Вселенная эффективности бренда

* Nigel Hollis, «Making Marketing Meaningful Again», talk given at MSI conference, *Brands in the Balance: Managing Continuity and Change*, Charleston, SC, February 11–12, 2014.



Маркетинг изнутри

Проблема брендов — мыльных пузырей

В своей книге «The Brand Bubble» консультанты по брендам Эд Лебар и Джон Герзема используют историческую базу данных BAV, составленную компанией *Y&R*, для всестороннего исследования состояния брендов. В результате анализа данных начиная с середины 2004 г. они смогли выявить несколько интересных тенденций. Для тысяч брендов потребительских товаров и услуг ключевые показатели капитала бренда, такие как осведомленность, доверие, уважение и восхищение потребителей, заметно снизились.

В то же время цены акций в течение ряда лет росли под влиянием неосознаваемой ценности, которую рынки приписывали потребительским брендам. Копнув глубже, Лебар и Герзема установили, что рост цен произошел на самом деле благодаря немногим исключительно сильным брендам, таким как «Apple», «Google» и «Nike». Ценность, создаваемая подавляющим большинством остальных брендов, не изменялась или снижалась.

Авторы рассматривали это несоответствие между ценностью, которую видят в бренде потребители, и ценностью, которую приписывали брендам рынки, как предпосылку для двух типов возможных катастроф. На макроэкономическом уровне такое несоответствие подразумевает, что

цены акций большинства компаний потребительского рынка завышены. На микроэкономическом уровне, т. е. на уровне отдельной компании, оно указывает на наличие серьезной и не сегодня возникшей проблемы управления брендом.

Почему же отношение потребителей к брендам изменилось в худшую сторону? Для этого, по мнению авторов, имеются три фундаментальные причины. Во-первых, число брендов стремительно растет. На рынке появляется все больше новых товаров, но многие из них не замечаются потребителями. Во-вторых, потребители ожидают от брендов креативных «великих идей», но чувствуют, что не получают их. В-третьих, вследствие корпоративных скандалов, появления неудачных товаров и недостойного поведения некоторых топ-менеджеров доверие к брендам резко снизилось.

Однако самые прочные бренды не сдают своих позиций. Хотя в модели «BAV» важны все четыре «опоры», самые прочные бренды резонируют с потребителями особым образом. *Amazon.com*, *Axe*, *Facebook*, *Innocent*, *IKEA*, *Land Rover*, *LG*, *LEGO*, *Tata*, *Nano*, *Twitter*, *Whole Foods* и *Zappos* демонстрировали неповторимую креативность и динамизм в своих коммуникациях с потребителями.

Формально анализ «BAV» позволил выявить три фактора, которые дают возможность определить энергию бренда и тот импульс, который он придает рынку.

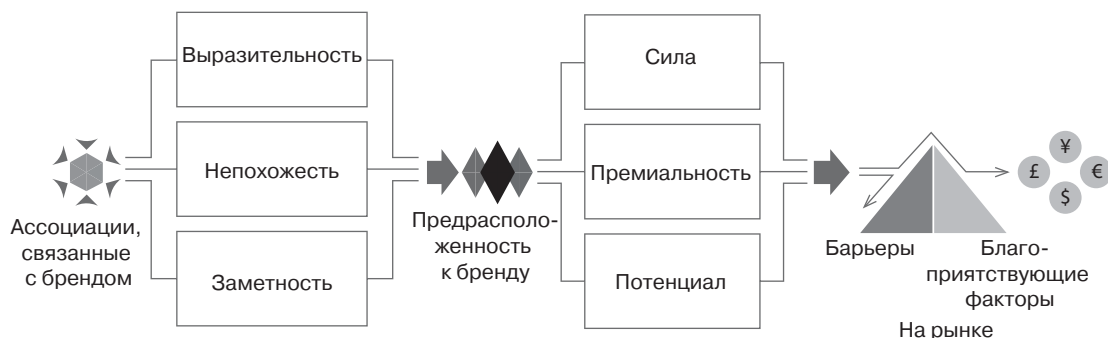


Рис. 11.3. Модель BrandDynamics™

Источник: BrandDynamics™, приводится с разрешения Millward Brown.



1. *Видение* — ясный взгляд на мир и на то, как он должен быть изменен.
2. «*Заряд новизны*» — намерение с помощью товара или услуги изменить ментальность потребителя, а также то, как он себя ощущает и ведет.
3. *Динамизм* — активность и привлекательность способа представления бренда.

Последующее исследование, выполненное Джоном Герземой совместно с Майклом Дантонио, было посвящено изучению основных тенденций минувшего десятилетия и того, как изменяются (или не изменяются) потребители под влиянием экономической рецессии. Авторы описывают «смещение расходов» как «стремление потребителей выразить свои ценности через свои расходы. Мы переходим от бездумного потребления к осознанному. Люди возвращаются к таким забытым добродетелям, как опора на собственные силы, бережливость, вера, креативность, трудолюбие и коллективизм, — и умножают их силу за счет своей социальной активности и новых технологий».

Авторы делают несколько интересных наблюдений: доверие во многих отраслях снижается, а такие характеристики брендов, как «доброта», «сочувствие», «социальная ответственность» и «лидерство», становятся более важными для потребителей. Авторы предлагают десять собственных «выводов об эпохе постконсьюмеризма».

1. Мы переходим от кредитваемого общества к «дебетовому».	2. Вместо потребителей остаются только клиенты.
3. Отрасли проявляют себя как совокупности индивидуумов.	4. Границы между поколениями стираются.
5. Сознательное регулирование передельвает рынок.	6. Щедрость становится теперь бизнес-моделью.
7. Общество переходит от потребления к производству.	8. Мы должны думать о малом, чтобы решать большие проблемы.
9. Мы стремимся к лучшему, а не к большему.	10. Америка является развивающимся рынком с точки зрения инноваций, ориентированных на предоставление ценности.

Источники: John Gerzema and Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2008); John Gerzema and Ed Lebar, «The Trouble with Brands», *Strategy+Business* 55 (Summer 2009); John Gerzema and Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell and Live* (San Francisco, CA: Jossey-Boss, 2011).

Согласно данной модели для формирования предрасположенности покупателей к покупке бренда ключевое значение имеют три разных типа ассоциаций: ассоциации со значимостью, непохожестью и заметностью бренда. Высокие оценки бренда по этим трем измерениям, в свою очередь, отражаются в трех важных оценках результатов:

- сила: предсказание рыночной доли бренда;
- премиальность: возможность устанавливать более высокую цену на продукт, чем средняя цена в категории, исключительно из-за его бренда;
- потенциал: вероятность того, что ценность доли бренда будет расти.

В соответствии с этой моделью то, насколько хорошо бренд чувствует себя на рынке и на-

сколько сильна там конкуренция, будет зависеть от того, насколько высока вероятность, что предрасположенность к бренду трансформируется в конечном счете в реальные продажи.

Брендовый резонанс. Модель брендового резонанса также рассматривает создание бренда как восходящую последовательность шагов: 1) обеспечение знания бренда покупателями и ассоциирование у них бренда с определенным товарным классом или потребностью; 2) закрепление значения бренда во всей его полноте в сознании потребителей посредством стратегического связывания совокупности осязаемых и неосязаемых брендовых ассоциаций; 3) вызов надлежащей реакции покупателей с точки зрения связанных с брендом суждений и чувств;

4) превращение реакции покупателей в сильную, активную лояльность покупателей бренда.

Согласно этой модели, четыре необходимых шага включают установку шести «блоков бренд-билдинга». Эти блоки можно расположить в виде брендовой пирамиды, как показано на рис. 11.4. Модель подчеркивает двойственность бренда: рациональный путь к созданию бренда — это левая часть пирамиды, а эмоциональный путь — правая часть.³¹

Примером бренда, успешно построившего такую пирамиду, может служить «MasterCard».³²

MASTERCARD

В середине 1990-х гг. *Visa* и *American Express* вели ожесточенную борьбу за лидерство на рынке. В 1997 г. *MasterCard* и ее рекламное агентство *McCann Erickson* запустили свою знаменитую рекламную кампанию «Priceless» («Бесценно») для укрепления имиджа ее бренда. Каждый ролик кампании был посвящен какому-то одному событию в жизни потребителей (например, посещению отцом и сыном бейсбольного матча) и показывал три осязаемые выгоды, приобретаемые на фоне этого события («Один бейсбольный мяч с автографом. \$50.»), прежде чем назвать истинную, хотя и неосязаемую выгоду («Дружеская беседа с 11-летним сыном. Бесценно»). Рекламные ролики всегда заканчивались слоганом кампании «Есть вещи, которые нельзя купить за деньги; для всего остального есть MasterCard». Кампания подчеркивала двойную ценность бренда *MasterCard* — возможность расплачиваться в любой точке мира и предоставление эмоциональных выгод.

Кампания оказалась исключительно успешной и использовалась на 102 рынках на 50 языках. В 2011 г. на ее основе была разработана кампания «Бесценные города», акцентировавшая внимание на «бесценных» моментах, которые создавала *MasterCard* для владельцев своих карт во время специальных мероприятий, проводимых ею в разных городах мира.

Создание значительного капитала бренда включает достижение вершины или пика брендовой пирамиды и возможно только при том условии, что «строительные блоки» будут установлены правильно.

- *Заметность бренда* определяет, как часто и насколько легко бренд приходит на ум в различных ситуациях покупки и потребления.
- *Эксплуатационные характеристики бренда* определяют, как товар или услуга отвечает функциональным потребностям покупателей.
- *Образ бренда* определяет «внешние» свойства товара или услуги, включая пути, которыми бренд призван удовлетворить психологические или социальные потребности покупателей.
- *Суждения о бренде* — это личные мнения покупателей о бренде и их оценки.
- *Чувства по отношению к бренду* — это эмоциональные реакции покупателей.



Рис. 11.4. Пирамида марочного резонанса

- *Резонанс бренда* определяет природу взаимосвязи покупателей с торговой маркой и то, насколько покупатели чувствуют себя с брендом «на одной волне».

Резонанс характеризуется интенсивностью или глубиной психологической связи покупателей с брендом, а также уровнем активности, вызываемой этой лояльностью.³³ Примеры брендов с высоким резонансом — «Harley-Davidson», «Apple», «eBay». «Fox News» установила, что более высокий уровень резонанса и интереса, который вызывают ее программы, часто способствует более прочному запоминанию показываемой на этом канале рекламы.³⁴

ФОРМИРОВАНИЕ КАПИТАЛА БРЕНДА

Капитал бренда формируется путем построения нужных фирме структур знания о бренде у нужных потребителей. Этот процесс зависит от всех связанных с брендом контактов — как инициированных фирмой, так и прочих.³⁵ Однако с точки зрения маркетинг менеджмента существует три основных группы источников капитала бренда:

1. **Исходный выбор элементов бренда или особенностей, составляющих бренд** (например, название бренда, его веб-адрес, логотип, символика, рекламные персонажи, участвующие в рекламе знаменитости, слоганы, джинглы, упаковка и др.). *Microsoft* выбрала для своего нового поисковика название Bing, потому что оно передает настроение поиска и момент нахождения того, что ищет пользователь. Кроме того, оно является кратким, привлекательным, легко запоминаемым, активным и подходящим разным культурам.³⁶
2. **Товар и услуга, а также все сопутствующие маркетинговые мероприятия и программы.** *General Mills* и ее многолетний директор по маркетингу Марк Эддикс тестируют несколько новых маркетинговых инструментов для продажи завтраков из хлопьев, смесей для выпечки и йогуртов. В частности, компания исследует, как наилучшим образом использовать смартфоны потребителей с помощью QR-кодов и различных приложений и одновременно разрабатывает новые стратегии создания упаковки.³⁷

3. **Другие ассоциации, косвенно переносимые на бренд путем связывания его с другим объектом (человеком, местом, предметом).** Название бренда новозеландской водки «42BELOW» указывает и на параллель, проходящую через Новую Зеландию, и на крепость напитка. Упаковка и другие элементы дизайна призваны подкрепить представление о чистоте этой страны и использовать его для позиционирования бренда.³⁸

Выбор элементов бренда. Элементы бренда — это пригодные для официальной регистрации в качестве товарных знаков средства, которые служат для идентификации и дифференциации бренда. Большинство сильных брендов задействуют сразу несколько элементов. Компания *Nike* использует известный логотип-запятую, слоган «Just Do It» и мифологическое имя «Nike» — Ники, крылатой богини победы.

Элементы бренда следует выбирать с таким расчетом, чтобы с их помощью можно было создать максимально возможный капитал бренда. Проверить их возможность быть частью успешного бренда можно, выяснив у потребителей, что они думают или чувствуют по отношению к товару, отталкиваясь *только* от одних элементов. Например, опираясь на одно только название, потребитель может ожидать, что лэптопы «Panasonic Toughbook» окажутся надежными и долговечными, а продукты питания «SnackWell» — полезными для здоровья.

Критерии выбора элементов бренда. При выборе элементов бренда используются шесть критериев (в каждом конкретном случае, конечно, есть и свои дополнительные соображения). Первые три критерия (запоминаемость, значимость и привлекательность) можно охарактеризовать как «построение бренда» — в том смысле, что они обеспечивают формирование капитала бренда. Другие три (возможность защиты, возможность адаптации и возможность переноса) — это скорее «защитные» критерии; они касаются того, как капитал бренда, заложенный в элементе бренда, может быть использован и сохранен перед лицом различных возможностей и ограничений.

1. **Запоминаемость.** Насколько легко вспоминается элемент бренда? Насколько он узнаваем? Одинаково ли легко в ситуациях покупки и потребления? Этому критерию отвечают короткие названия брендов, такие как «Tide», «Crest» или «Puffs».

2. **Значимость.** В какой степени элемент бренда сочетается с данной товарной категорией? Говорит ли он что-либо об ингредиенте товара или типе человека, который может использовать бренд? Например, следующие названия являются смысловыми: автомобильные аккумуляторы «DieHard» («Неубиваемый»), мастика для пола «Mor & Glo» («Щетка и блеск»), низкокалорийные замороженные полуфабрикаты «Lean Cuisine» («Стройная кухня»).
3. **Привлекательность.** Насколько эстетичным находят потребители элемент бренда? Привлекает ли он их визуально, вербально и в других отношениях? В последнее время стали популярны шутливые названия, которые также предлагают легкодоступный URL, особенно для онлайн-брендов, таких как Flickr, Instagram, Pinterest, Tumblr и Dropbox.
4. **Возможность переноса.** Может ли элемент бренда использоваться для вывода на рынок новых товаров в той же или других товарных категориях? В какой степени элемент бренда зависит от географических границ и рыночных сегментов? Онлайн-магазину *Amazon.com* хватило сообразительности, чтобы не назвать себя «Books 'R' Us». Амазонка известна как крупнейшая в мире река, и такое название предполагает широкое разнообразие товаров, которые могут отправляться компанией потребителю.
5. **Возможность адаптации.** Насколько элемент бренда поддается адаптации и модернизации? Логотипы легко могут видоизменяться. За последние 100 лет логотип *Shell* обновлялся 10 раз.
6. **Возможность защиты.** Насколько элемент бренда юридически защищен? Насколько можно защитить его от конкурентов? Важно, чтобы бренды, названия которых стали синонимами товарных категорий, например «Kleenex», «Kitty Litter», «Jell-O», «Scotch Tape», «Xerox», «Fiberglass», сохраняли свои права на товарные знаки, не превращаясь в родовые названия.

Разработка элементов бренда. Маркетологи располагают широким выбором элементов бренда, по которым оказывается возможным идентифицировать их продукты.³⁹ Если потребители мало занимаются анализом информации перед принятием решения о покупке, то эле-

менты бренда должны быть хорошо запоминающимися, описательными и убедительными. Но выбор имени, изначально несущего прочно укоренившийся смысл, может затруднить придание бренду другого смысла или изменение позиционирования.⁴⁰

Симпатичность элементов бренда может также улучшить осведомленность и возникающие ассоциации.⁴¹ Во вставке «Памятка маркетолога: магия маркетинговых персонажей» рассказывается о выгодах использования марочных персонажей.

Название — не единственный важный элемент бренда. Нередко бывает так, что чем менее конкретны выгоды бренда, тем важнее, чтобы элементы такого бренда сообщали о его неосознаваемых характеристиках. Многие страховые компании используют символы силы (мыс Гибралтар в рекламе «Prudential», олень в рекламе «Hartford»), безопасность («Allstate» — «хорошие руки», «Traveller» — зонтик, «Fireman's Fund» — защитная каска).

Мощным — но порой недооцененным — элементом бренда является слоган. Подобно названиям брендов, слоганы — исключительно эффективные средства формирования капитала бренда.⁴² Слоганы могут функционировать как полезные «крючки» или «рычаги», помогающие потребителям понять, что представляет собой бренд и что делает его особенным. Это необходимые средства обобщения и передачи цели маркетинговой программы. В каждом из следующих слоганов заложен определенный смысл: «Like a Good Neighbor, State Farm is There» («State Farm» рядом, как добрый сосед»), «Nothing Runs Like a Deere» («Ничто не работает так, как "Deere"») и «Every Kiss Begins with Kay» («Каждый поцелуй начинается с "Kay"»).

Фирмы должны проявлять осторожность при замене хорошо зарекомендовавшего себя слогана. Когда *Citi* отказалась от своего знаменитого слогана «*Citi* никогда не спит», заменив его на «Давайте сделаем это», она быстро обнаружила, что перестала привлекать внимание клиентов, и вернулась к своему старому и проверенному слогану.⁴³ *Avis Car Rental* в течение 50 лет использовала слоган «Мы сильно стараемся» (*We Try Harder*), но затем заменила его на «Это ваше пространство» (*It's Your Space*). Однако пока остается неясным, будет ли новый слоган обладать такой же притягательной силой, как тот, который он заменил.⁴⁴



ПАМЯТКА маркетолога

Магия маркетинговых персонажей

Использование в маркетинге персонажей, ассоциирующихся в сознании с определенными брендами, имеет долгую историю. Эльфы, символ марки «Keebler», формируют восприятие печенья как такого же качественного, как «домашняя выпечка», а также создают настроение волшебства и радости. В страховой индустрии утка AFLAC конкурирует за внимание клиентов с гекконом GEICO, а болтливая Фло фирмы *Progressive* соревнуется с симпатичными Земляными Орешками фирмы *Met Life*. Используемый фирмой *Michelin* добродушный персонаж Бибендум помогает передать ощущение надежности автомобильных шин и безопасности для всей семьи и обеспечивает осведомленность о бренде на уровне 80%. Каждый год *Michelin* выдает Бибендуму «паспорт», который устанавливает границы использования маркетологами этого персонажа в рекламе. Например, Бибендум никогда не ведет себя агрессивно и не делает предложений о покупке.

Такой персонаж представляет собой особый тип символа бренда — имеющего человеческие черты, делающего его более интересным, веселым и симпатичным. Потребителям легче сформировать свое отношение к бренду, когда он (бренд) имеет свой характерный человеческий или иной облик. Персонажи обычно участвуют в рекламе и могут играть ключевые роли в рекламных кампаниях и дизайне упаковки. «Говорящие конфетки» *M&M* обязательно присутствуют во всех промоакциях и цифровых коммуникациях. Некоторые персонажи являются анимационными, например, Pillsbury Doughboy («Пончик Pillsbury»), Peter Pan (из арахисового масла) и многие персонажи брендов хлопьев для завтрака, в частности Tony the Tiger, Snap и Crackle. Другие же имеют реальный человеческий облик, например Хуан Вальдес (колумбийский кофе) и Рональд Макдональд.

Так как связанные с брендами персонажи часто оказываются очень колоритными, то они помогают брендам выделяться на рынке и сообщать о достоинствах продукта в стиле «мягкой продажи». Одинокий Ремонтник в течение многих лет подкреплял ключевую ассоциацию с надежностью компании *Maytag*. Персонажи также лишены многих недостатков реальных людей, представляющих

покупателям бренды: они не требуют повышения гонорара, не изменяют супругам и не стареют. За все годы существования образ дамы, являющейся лицом бренда «Betty Crocker», претерпел восемь «косметических операций» — и хотя ей уже за 90, выглядит она не старше 39!

Благодаря их влиянию на индивидуальность бренда и облегчению взаимодействия с потребителями с их помощью, персонажи становятся все более заметными в цифровом мире. Успех «Мистера Арахиса» в вирусных видео способствовал выведению на рынок новой линейки арахисового масла. Для персонажа Капитан Морган, представляющего ром «Captain Morgan», *Diageo* собрала команду из восьми человек, которые вместе с ее нью-йоркской рекламной фирмой *Anomaly* работают над созданием ежедневного онлайн-контента. Даже некоторые должностные лица смело осваивают просторы Интернета. Так, впервые появившийся в 1957 г. «Mr. Clean» имеет уже почти 900 тыс. фанатов на Facebook.

Онлайновая популярность и эффективность персонажей брендов подтверждена результатами исследования, показавшего, что Pillsbury Doughboy порождает в социальных медиа в 10 раз больше сообщений о бренде «Pillsbury», чем звезда НБА Леброн Джеймс о своем спонсоре *Nike*!

Источники: Bruce Horowitz, «Mascots Top Celebrities in Social Media Buzz», *USA Today*, June 10, 2013; Rupal Parekh, «Meet the Woman behind the Michelin Man», *Advertising Age*, June 11, 2012; Suzanne Vranica, «Knights, Pirates and Trees lock to Facebook», *Wall Street Journal*, March 26, 2012; David Welch, «Mr. Peanut Gets Smashed», *Bloomberg Businessweek*, March 12, 2012; «Betty Crocker Celebrates 90th Birthday», www.marketwatch.com, November 18, 2011; Dorothy Pomerantz and Lacey Rose, «America's Most Loved Spokescreatures», *Forbes*, March 18, 2010; Judith A. Garretson and Scot Burton, «The Role of Spokescharacters as Advertisement and Package Cues in Integrated Marketing Communications», *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 118–32; Judith Anne Garretson Folse, Richard G. Netemeyer, and Scot Burton, «Spokescharacters: How the Personality Traits of Sincerity, Excitement, and Competence Help to Build Equity», *Journal of Advertising* 41 (Spring 2012), pp. 17–32.

РАЗРАБОТКА ХОЛИСТИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОГРАММ

Разумный выбор элементов бренда и вторичные ассоциации вносят важный вклад в формирование капитала бренда, однако главенствующая роль принадлежит все же самому товару или услуге и поддерживающим их маркетинговым мероприятиям. С помощью одной лишь рекламы бренда не создать. Покупатели узнают о нем

в результате разнообразных контактов и моментов соприкосновения: личного наблюдения и использования, отзывов, взаимодействия с персоналом фирмы, в том числе по телефону, опыта контактов с фирменным сайтом в Интернете, проведения платежей. **Контакт с брендом** можно определить как любой несущий информацию опыт, который покупатель, в том числе потенциальный, приобретает в связи с брендом, товарной категорией или рынком, который от-

носится к данному товару/услуге.⁴⁵ Компания должна приложить для управления этим опытом не меньше усилий, чем для производства рекламы. Любой контакт с брендом может влиять на знания потребителей о бренде, на их мысли, чувства и действия в отношении бренда.

В последние годы стратегия и тактика маркетинговых программ кардинально изменились.⁴⁶ Специалисты по маркетингу создают контакты с брендом и капитал бренда разными способами, используя онлайн-клубы и сообщества потребителей, специализированные выставки, маркетинг событий, спонсорство, экскурсии на производство, связи с общественностью, релизы, социально ответственный маркетинг. Рассмотрим, как *BMW* создавала бренд «MINI Cooper» в США.⁴⁷

MINI COOPER

Когда *BMW* выводила в 2002 г. на американский рынок модернизированный «MINI Cooper», она использовала широкий набор средств коммуникации: билборды, постеры, Интернет, печатную рекламу, паблик рилейшнз также добивалась присутствия этих автомобилей в различных сюжетах (фильмов, рекламы и т. п.). Многие медиа давали ссылки на хорошо разработанный веб-сайт, содержавший информацию об автомобиле и дилерах. Эта новая модель получила более высокие оценки, чем «Ford Excursion», на 21-м автомобильном салоне в США и даже появилась на центральном развороте журнала «Playboy». Такая будоражившая воображение интегрированная кампания стала причиной появления шестимесячного листа ожидания для желающих купить «MINI Cooper». Несмотря на свой относительно небольшой маркетинговый бюджет, бренд продолжал и далее организовывать инновационные кампании, удостоивавшиеся престижных наград. «MINI» особенно креативно использовал наружную рекламу: изображение двух гнувшихся от ветра пальм и проносящегося мимо них «MINI» на билборде создавало ощущение скорости и мощи; цифровой билборд лично приветствовал проезжавших мимо на машинах «MINI», используя сигнал с радиочипа, вмонтированного в брелок для ключей; а настоящий «MINI», подвешенный на фасаде здания, мог перемещаться вверх и вниз, как игрушечный чертик на веревочке. Новая глобальная кампания «Not Normal» демонстрирует сильный, независимый характер «MINI» с помощью традиционных и цифровых медиа. Продаваемый в 100 странах мира, «MINI» выпускается теперь в шести модификациях. Эти новинки подкрепляют представление о динамизме и разнообразии «MINI», а также о радостных ощущениях от вождения такой машины. В целом такая интегрированная кампания создает прочные эмоциональные связи между брендом и водителями.

Интегрированный маркетинг — это объединение и сочетание маркетинговых мероприятий

с целью максимизации их самостоятельных и кумулятивных эффектов.⁴⁸ Суть в том, что фирме необходимо проводить разнообразные маркетинговые мероприятия и каждое должно подкреплять обещание бренда. Давайте познакомимся с тем, что делает *Deckers* для того, чтобы ботинки «UGG» не стали новинкой вчерашнего дня.⁴⁹

UGG

Первоначально обувь из овчины под брендом «UGG» изготавливалась только для мужчин; любители серфинга в Австралии надевали их на пляже, чтобы согреть замерзшие ноги. «UGG» был куплен компанией *Deckers* в 1995 г., в 2000 г. обувь под этим брендом стала выпускаться и для женщин. Это произошло после того, как Опра Уинфри продемонстрировала их в своей знаменитой программе «Любимые вещи». К 2011 г. объем продаж достиг \$1 млрд. На следующий год мода изменилась, и женщины стали отдавать предпочтение обуви из кожи, в результате чего продажи «UGG» пошли вниз. Для поддержки бренда *Deckers* использует авторитет и влияние блогеров, входящих в «Творческий совет UGG», которые помогают усилить присутствие бренда в социальных сетях и расширить осведомленность о полном ассортименте его товарной линии. Для того чтобы обратиться к покупателям-мужчинам, был приглашен исеченный шрамами защитник клуба «New England Patriots» Том Брейди, который в ходе рекламной кампании заявлял об удобстве и высоком качестве этой обуви. Чтобы не ограничиваться представлением об «UGG» только как о бренде зимней обуви, были разработаны новые линии обуви для весны и лета, включавшие сандалии и пляжные тапочки. Этот ход способствовал позиционированию «UGG» как бренда для любителей активного отдыха на природе.

Мы можем оценить усилия по осуществлению интегрированного маркетинга в терминах эффективности и продуктивности их влияния на осведомленность и создание, сохранение или укрепление ассоциаций с брендом и на имидж бренда. Хотя *Volvo* может инвестировать средства в проведение исследований и разработок и использовать рекламу и другие средства коммуникаций для подкрепления ассоциаций своего бренда с «безопасностью», она может также спонсировать различные мероприятия, помогающие создать представления о ней как о современной компании. Маркетинговые программы должны интегрироваться таким образом, чтобы целое оказывалось больше простой суммы его частей. Другими словами, маркетинговые усилия должны приносить пользу и по одиночке, и в сочетании друг с другом.

ПРИМЕНЕНИЕ ВТОРИЧНЫХ АССОЦИАЦИЙ

Третьим и последним способом формирования капитала бренда является его, по сути, заимствование. Имеется в виду, что ассоциации бренда могут быть связаны с различными вещами, имеющими свои собственные ассоциации, которые становятся для бренда «вторичными». Другими словами, капитал бренда может быть создан путем увязывания бренда с другой хранящейся в памяти потребителей информацией.

Например, бренд может быть связан со своими источниками: компанией (посредством стратегии брендинга), страной или другим географическим регионом (посредством маркировки страны происхождения товара), каналами распределения (посредством соответствующей стратегии), а также с другими брендами (посредством совместного брендинга), персонажами (посредством лицензирования), представителями (выступающими от имени бренда), спортивными и культурными событиями (в виде спонсорской поддержки) и другими сторонними источниками (в виде наград, премий, обзоров в печати).

Например, предположим, что компания *Burton* — производитель сноубордов, а также лыжных ботинок, креплений, снаряжения и костюмов — решила представить новую доску для серфинга под названием «Dominator». *Burton* владеет примерно третьей частью рынка сноубордов, подчеркивая свою близость к лучшим сноубордистам-профессионалам и сплывая вокруг бренда сильное сообщество любителей этого вида спорта со всей страны.⁵⁰ Создавая маркетинговые программы для поддержки новой доски «Dominator», *Burton* может попытаться разными способами использовать вторичное знание о бренде.

- *Burton* может задействовать ассоциации с корпоративным брендом путем «суб-брендинга», назвав его «Dominator by Burton». На оценки, выносимые потребителями новому товару, будет влиять их мнение о компании *Burton* и их убеждение в том, что это мнение надежно предсказывает качество досок *Burton*.
- *Burton* может попытаться воспользоваться своим происхождением из сельской Новой

Англии, правда, эта местность имеет мало отношения к серфингу.

- *Burton* может попытаться продавать доски через популярные магазины для серферов в надежде, что доверие к этим магазинам перенесется на «Dominator».
- *Burton* может попытаться пойти путем совместного брендинга, акцентируя внимание на том, что поставщиками компонентов доски — ее пенопластовых или стекловолоконных деталей — являются сильные бренды (по примеру *Wilson*, которая для производства своих теннисных туфель «ProStaff Classic» использует резину марки «Goodyear»).
- *Burton* может попытаться пригласить для участия в рекламе доски одного или нескольких известных профессиональных серферов или стать спонсором соревнований по серфингу или даже целого чемпионата мира, проводимого Ассоциацией серфингистов-профессионалов.
- *Burton* может попытаться обеспечить и опубликовать благоприятные рейтинги из третьих источников, таких как журналы «Surfer» или «Surfing».

Таким образом, независимо от ассоциаций, вызываемых самой доской, названием бренда или любыми другими аспектами маркетинговой программы, *Burton* имеет возможность создать капитал бренда, увязав бренд с рядом других объектов.

Использование вторичных ассоциаций может быть эффективным и продуктивным способом укрепления бренда. Но ассоциирование бренда с кем-то или с чем-то может таить в себе немалые риски, потому что все плохое, происходящее с этим человеком или объектом, может бросать тень на бренд. Когда известные спортсмены Тайгер Вудс и Лэнс Армстронг попали в неприятные ситуации, многие фирмы, ранее привлекавшие их для продвижения своих брендов, перестали это делать.

ВНУТРЕННИЙ БРЕНДИНГ

Сегодня фирмы должны двигаться в сторону обеспечения выполнения обещаний бренда. Поставив себя на место персонала компании и ее партнеров по маркетингу, т. е. заняв *внутреннюю* позицию, маркетологи должны понять, ка-

кие шаги следует предпринять, чтобы эти люди оценили и поняли и базовые идеи брендинга, и то, чем конкретно они могут помочь — или навредить — марочному капиталу.⁵¹ **Внутренний брендинг** — это действия и процессы, которые помогают информировать и вдохновлять персонал фирмы.⁵² Фирмы, придерживающиеся холистического подхода к маркетингу, идут еще дальше, обучая и поощряя дистрибьюторов и дилеров обеспечивать клиентам обслуживание высокого уровня. Из-за плохо обученных дилеров все усилия по созданию образа сильного бренда могут пойти прахом.

Когда покупатели видят, что компания выполняет свои обязательства, у них возникают *узы с брендом*. Все контакты покупателя с персоналом и коммуникациями компании должны быть позитивными.⁵³ *Обещание бренда не будет выполнено, если каждый работник компании не живет жизнью бренда*. Компания *Disney* столь преуспела во внутреннем брендинге, а ее персонал настолько патриотичен по отношению к бренду, что теперь она проводит семинары для работников других компаний. Так, *Chevrolet* направил почти 3000 своих дилеров в *Disney Institute*, чтобы помочь им научиться использовать принципы работы компании *Disney* для улучшения опыта, получаемого покупателями машин.⁵⁴

Когда работники заботятся о поддержании бренда и верят в него, то они имеют мотивацию к более старательному труду и к более прочной лояльности к фирме. Вот несколько важных принципов внутреннего брендинга:⁵⁵

1. **Выберите подходящий момент.** Поворотные точки предоставляют идеальные возможности для привлечения внимания и активизации воображения работников. После проведения кампании внутреннего брендинга одновременно с внешним перепозиционированием *BP* обнаружила, что большинство работников стали положительно относиться к новому бренду и считать, что компания развивается в правильном направлении.
2. **Обеспечьте связь между внутренним и внешним маркетингом.** Внутренние и внешние сообщения должны быть согласованы. Новая брендинговая инициатива *Ford* «Go Further» («Иди дальше») нацелена и на покупателей машин, и на работников компании. Компания

уверена, что благодаря согласованию усилий по построению своего внутреннего и внешнего брендинга она сможет создать мощный синергетический эффект, который принесет выгоды компании самыми разными способами. Что касается внутреннего брендинга, то директор *Ford* по маркетингу Джим Фарли видит три области, в которых работники компании смогут «пойти дальше»: «люди, обслуживающие людей», «изобретательность» и «достижимость».⁵⁶

3. **Оживите торговую марку в глазах работников.** Внутренние коммуникации должны быть информативными и заряжающими энергией. *Starbucks* создала специальное помещение с соответствующим интерьером, чтобы поместить менеджеров и работников в атмосферу бренда. Стремясь помочь своему персоналу лучше понять, как позиционирование и обещание бренда влияли на их повседневную работу, одна крупная компания из сферы услуг потратила более 100 тыс. человеко-часов на программу обучения менеджеров и работников, которая предусматривала использование ролевых сценариев, специальных упражнений и интерактивных инструментов.⁵⁷
4. **Избегайте усложнений.** Не перегружайте работников деталями. Сосредоточьтесь на основах бренда, для чего мантра бренда окажется идеальным инструментом. *Walmart* использует три очень простых принципа работы своего бренда: «Качественные товары. Непобедимые цены. Удобный процесс покупки».⁵⁸

ОЦЕНКА КАПИТАЛА БРЕНДА

Учитывая, что такой аспект, как «сила бренда», существует в сознании потребителей и меняет их реакции на маркетинг, есть два основных подхода к оценке капитала бренда. Косвенный подход оценивает потенциальные источники капитала бренда, идентифицируя и прослеживая структуру знания потребителей о бренде.⁵⁹ Прямой подход оценивает действительное влияние знания о бренде на реакцию потребителей на различные аспекты маркетинга. Во вставке «Маркетинг изнутри: цепочка создания стоимости бренда» показано, как эти два подхода связаны между собой.



Маркетинг изнутри

Цепочка создания стоимости бренда

Цепочка создания стоимости бренда — это структурированный подход к оценке источников и результатов капитала бренда и того, каким образом маркетинговая деятельность создает стоимость бренда (рис. 11.5). Идея цепочки создания стоимости бренда базируется на нескольких предпосылках.

Процесс создания стоимости бренда начинается тогда, когда фирма вкладывает средства в программу маркетинга, нацеленную на существующих или потенциальных покупателей. Под эту категорию попадают любые инвестиции в маркетинговую программу, которые работают на увеличение стоимости бренда — исследования, разработка и дизайн товара; поддержка торговли или посредников; маркетинговые коммуникации.

Маркетинговые мероприятия, связанные с этой программой, влияют на «умонастроение» потребителя в отношении бренда. Вопрос в том, каким образом покупатель меняется под влиянием маркетинговой программы. Это умонастроение, взятое в масштабе всего целевого рынка, влияет на то, каких рыночных результатов добивается бренд. Это коллективное влияние действий индивидуальных покупателей, связанных с тем, в каком объеме и когда они совершают покупки, с ценой, которую они готовы платить, и т. д. Наконец, стоимость бренда имеет немалое значение в инвестиционном мире: она учитывается, например, при определении акционерной стоимости компании и ее оценке в случаях слияния и приобретения. Согласно данной модели, между этими стадиями существует ряд связующих коэффициентов, которые определяют, в какой степени стоимость, созданная на одной стадии, переходит на следующую. Всего таких коэффициентов три: условно они называются «программный», «покупательский» и «рыночный».

- **Программный коэффициент** характеризует потенциал маркетинговой программы влиять на умонастроение покупателя и зависит от качества инвестиций в маркетинг.
- **Покупательский множитель** определяет степень, в какой ценность бренда, созданная в умах потребителей, влияет на его, бренда, рыночные результаты. Эти результаты зависят от ситуационных факторов, внешних по отношению к потребителям: конкурентного превосходства (количества и качества маркетинговых инвести-

ций конкурирующих брендов), каналов распространения и другой посреднической поддержки (сколько усилий по укреплению и сбыту бренда приложено различными партнерами по маркетингу), а также статуса и профиля клиента (сколько и какого типа покупатели, выгодные или нет, привлечены брендом).

- **Рыночный коэффициент** определяет степень, в которой стоимость, обусловленная рыночными результатами бренда, влияет на акционерную стоимость. Это, помимо всего прочего, зависит от действий финансовых аналитиков и инвесторов.

Исследователи из *Millward Brown* утверждают, что такая предрасположенность к бренду может быть измерена с помощью трех метрик капитала бренда: силы, премии и потенциала.

- Люди предрасположены выбирать бренд с учетом мнений других людей. Это направляет рост продаж бренда, поэтому власть предсказывает размер доли бренда, основанной только на его восприятиях без учета факторов активации.
- Люди предрасположены платить за бренд больше. Это позволяет бренду устанавливать более высокую цену, поэтому премия предсказывает коэффициент повышения цены, который может задать бренд.
- Потенциал указывает на вероятность роста доли бренда в следующие 12 месяцев с учетом предрасположенности людей сохранять верность бренду или готовности опробовать его в будущем.

Источники: Kevin Lane Keller and Don Lehmann, «How Do Brands Create Value», *Marketing Management* (May–June 2003), pp. 27–31. See also Marc J. Epstein and Robert A. Westbrook, «Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making», *MIT Sloan Management Review* (Spring 2001), pp. 39–49; Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey, «Market-Based Assets and Shareholder Value», *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 2–18; Shuba Srinivasan, Marc Vanheule, and Koen Pauwels, «Mindset Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach», *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 672–84; Josh Samuel, «The Power of Being Meaningful, Different and Salient», *Point of View*, www.millwardbrown.com; Jorge Alagon and Josh Samuel, «The Meaningfully Different Framework», white paper, www.millwardbrown.com, April 2013.

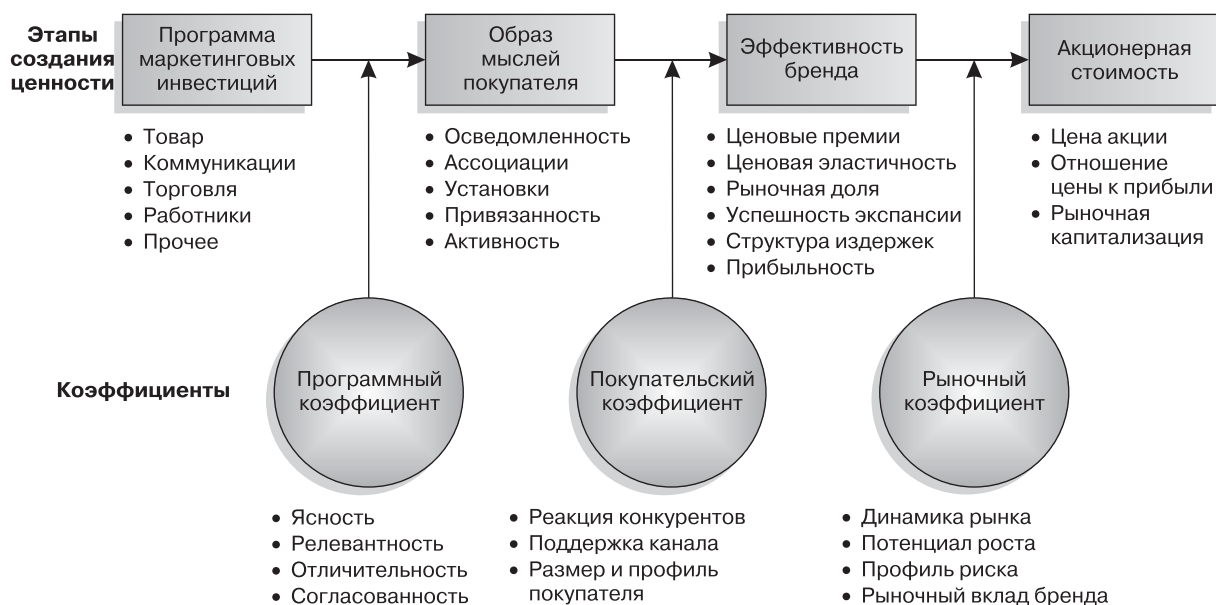


Рис. 11.5. Цепочка создания стоимости бренда

Источники: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013). Приводится с разрешения Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Прямой и косвенный подходы дополняют друг друга, поэтому фирмы могут применять и тот и другой. Таким образом, для того чтобы капитал бренда выполнял полезную стратегическую функцию и руководил маркетинговыми решениями, важно, чтобы фирмы 1) хорошо понимали источники капитала бренда и то, как они влияют на желательный результат, а также 2) как эти источники и результаты меняются с течением времени. Для первого необходим аудит бренда, для второго — его мониторинг.

- **Аудит бренда** — это ориентированное на потребителя всестороннее изучение бренда, включающее оценку его общего состояния, выявление источников капитала бренда и поиск способов его увеличения и использования. Маркетологи должны проводить аудит бренда при разработке маркетинговых планов и рассмотрении изменений стратегического направления. Проведение аудита бренда на регулярной основе (например, ежегодно) позволяет держать руку на пульсе развития бренда, чтобы управлять им не только постфактум, но и с опережением.
- В ходе **мониторинга бренда** осуществляется регулярный сбор информации у потре-

бителей. Мониторинг обычно предполагает количественные исследования, обеспечивающие маркетологов текущей информацией о том, насколько эффективно работают их бренды и маркетинговые программы по разным параметрам. Мониторинг позволяет понять, на каких уровнях, насколько хорошо и какими способами создается стоимость бренда.

Одной из фирм, недавно прошедшей через масштабный аудит своего бренда, является *Kellogg's*.⁶⁰

Kellogg's

Категория завтраков быстрого приготовления находилась в последние годы «на осадном положении», так как занятые делами потребители предпочитали есть буквально на ходу, а потребители, думающие о правильном питании, опасались генетически модифицированных ингредиентов. *Kellogg*, работающая на рынке более века, пришла к выводу о необходимости омоложения своего бренда и не мешкая взялась за дело. Фирмой был подготовлен масштабный проект аудита бренда, призванный найти актуальные направления стратегического развития и интересные креативные идеи. Результатами годичной совместной работы с консалтинговой фирмой *Interbrand* стали: новый слоган «Давайте сделаем сегодня прекрасным»; модернизированный логотип; ясная формулировка назначения бренда, использующая выражение «сила завтрака»;

более отчетливое присутствие бренда *Kellogg's* во всех ее маркетинговых кампаниях; и консолидация 42 веб-сайтов компании, созданных в разных странах, в один. Проведенный аудит бренда повлиял на многие маркетинговые программы *Kellogg's*. В их числе можно назвать кампанию «Поделись своим завтраком», призванную помочь детям в США, для которых завтрак недоступен (это каждый пятый ребенок в США), и программу в социальных медиа «Полюби завтрак из хлопьев», опровергавшую мифы о завтраках, приготовленных из зерен различных злаков. Как один из спонсоров Олимпийских игр, *Kellogg's* выделяет 20% своего маркетингового бюджета на онлайн-коммуникации.

Капитал бренда следует отличать от **оценки бренда**, определения его финансовой стоимости. В табл. 11.2 перечислены самые дорогостоящие бренды по состоянию на 2012 г. Оценка этих брендов проводилась по методике фирмы *Interbrand*, о которой подробнее рассказывается во вставке «Маркетинг изнутри: сколько стоит бренд?».⁶¹ В таких компаниях стоимость бренда обычно превышает половину рыночной капитализации фирмы. Джон Стюарт, один из основателей компании *Quaker Oats*, сказал: «Если бы нашу компанию разделяли, я оставил бы вам землю, здания и оборудование, а себе забрал бренды и был бы более обеспечен, чем вы». Американские компании не включают капитал бренда в бухгалтерский баланс по причине субъективности его, капитала, оценок. Иначе поступают некоторые организации Великобритании, Гонконга и Австралии.

Во вставке «Маркетинг изнутри: сколько стоит бренд?» описывается один из популярных подходов к оценке бренда, частично основан-

ный на ценовой премии, которую имеет бренд, умноженной на дополнительный объем продаж.

УПРАВЛЕНИЕ МАРОЧНЫМ КАПИТАЛОМ

Эффективное управление капиталом бренда требует долгосрочного подхода к принятию маркетинговых решений. Так как реакция потребителей на маркетинговую деятельность фирмы зависит от того, что они знают и помнят о бренде, краткосрочные действия, воздействуя на эти знания, непременно влияют на эффективность будущего маркетинга в ту или иную сторону.

В долгосрочном подходе к управлению брендами признается, что изменение в маркетинговой программе может повлиять на успех будущих программ. Соответственно нужно вырабатывать упреждающие стратегии сохранения и увеличения покупательского капитала бренда с течением времени вопреки внешним переменам в рыночной среде и внутренним переменам в маркетинговых целях и задачах фирмы.

УКРЕПЛЕНИЕ БРЕНДА

Сохранение высокого уровня капитала бренда требует грамотного управления брендом.⁶² Многие бренды, лидировавшие на рынке 70 лет назад, и сегодня сохраняют ведущие позиции: «Wrigley's», «Coca-Cola», «Heinz» и «Campbell Soup», но только в постоянной борьбе за улучшение своих товаров, услуг и маркетинга.

Таблица 11.2. Десятка самых дорогих брендов в 2014 г.

Место	Бренд	Стоимость бренда в 2014 г., \$ млрд
1	«Apple»	118,97
2	«Google»	107,4
3	«Coca-Cola»	81,6
4	«IBM»	72,2
5	«Microsoft»	61,2
6	«GE»	45,5
7	«Samsung»	45,5
8	«Toyota»	42,4
9	«McDonald's»	42,3
10	«Mercedes-Benz»	34,3

Источник: *Interbrand*, приводится с разрешения.



Маркетинг изнутри

Сколько стоит бренд?

В соответствии с методикой, используемой компанией *Interbrand* для оценки ведущих брендов, стоимость бренда базируется на оценке текущей величины доходов или денежных потоков, которые, по прогнозам, бренд произведет в будущем. Чтобы оценить стоимость бренда, необходимо: 1) определить истинные размеры прибыли, которые можно отнести строго на счет бренда; 2) капитализировать этот доход, дисконтировав будущий денежный поток. Фирма уверена, что маркетинговый и финансовый анализ в равной степени важны для определения стоимости бренда. Разработанный *Interbrand* процесс оценки состоит из пяти этапов (схематично этот процесс показан на рис. 11.6).

1. *Сегментирование рынка.* Первый этап заключается в разделении рынка, на котором продается бренд, на взаимоисключающие сегменты, что помогает определить расхождения в разных группах покупателей бренда.
2. *Финансовый анализ.* *Interbrand* оценивает стоимость, объем и частоту покупок, чтобы помочь рассчитать точные прогнозы будущих продаж и доходов. После определения доходов, ожидаемых от бренда, она вычитает из них все операционные издержки для нахождения дохода до вычета процентов и налогов (ЕВИТ). Она также вычитает соответствующие налоги и плату за капитал, использованный для осуществления основной деятельности, в результате чего находится «экономическая прибыль», т. е. прибыль бизнеса, связанного с брендом.
3. *Роль брендинга.* Далее *Interbrand* приписывает бренду часть экономической прибыли в каждом рыночном сегменте, сначала выявляя различные драйверы спроса, а затем определяя ту степень, в которой бренд влияет на каждый из них. Оценка роли брендинга основывается на результатах исследования рынка и бесед

с клиентами и представляется в виде процентов от экономической прибыли, приносимой брендом. Умножая показатель «роль брендинга» на показатель «экономической прибыли», мы найдем «прибыль бренда».

4. *Сила бренда.* Далее *Interbrand* оценивает профиль силы бренда для определения вероятности того, что бренд принесет прогнозируемую прибыль бренда. Этот этап предполагает проведение сравнительного анализа конкурентов и структурированный анализ ясности, защищенности, отзывчивости, аутентичности, релевантности, дифференциации, согласованности и понятности бренда. Для каждого сегмента *Interbrand* применяет отраслевые метрики капитала бренда для определения премии за риск для данного бренда. Аналитики компании рассчитывают «Ставку дисконтирования для бренда» посредством прибавления премии за риск к ставке, свободной от риска, т. е. ставки дохода по государственным облигациям. «Ставка дисконтирования для бренда», использованная применительно к прогнозируемой «прибыли бренда», позволит найти чистую приведенную стоимость «Прибыли бренда». Чем сильнее бренд, тем ниже ставка дисконтирования — и наоборот.
5. *Расчет оценки бренда.* Оценка бренда соответствует чистой приведенной стоимости (ЧПС) прогнозируемой «Прибыли бренда», дисконтированной с учетом «ставки дисконтирования для бренда». Расчет ЧПС включает и расчет как на прогнозируемый, так и на последующий период, что отражает потенциал бренда с точки зрения возможности приносить прибыль в будущем. Интересно, что *Interbrand* использует оценки капитала бренда как динамический стратегический инструмент определения и максимизации дохода от инвестиций в бренд в разных областях.

Источники: Internrand, Internrand Brand Glossary.

Капитал бренда укрепляется с помощью маркетинговых действий, которые непрерывно доносят до потребителей значение бренда с точки зрения: 1) того, какие товары представляет бренд; какие основные выгоды он предлагает;

какие потребности удовлетворяет, а также 2) каким образом бренд достигает превосходства этих товаров и какие прочные, благоприятные и уникальные ассоциации должен вызывать бренд у потребителей.⁶³ «Nivea», один из сильнейших

европейских брендов, сумела расширить свои границы, пройдя путь от крема для лица до производителя товаров по уходу за кожей и личной гигиены благодаря тщательно проработанной и реализованной программе расширения бренда, укреплявшей имидж «Nivea» — «мягкой», «нежной» и «заботливой» — на более обширной территории.

Укрепление бренда требует инноваций и актуальности во всех аспектах маркетинговой программы. Чтобы в полной мере удовлетворить свои целевые рынки, производители должны внедрять новые товары и проводить новые маркетинговые мероприятия. Бренду необходимо постоянно двигаться вперед — но в правильном направлении. Маркетинг обязан всегда находить новые и убедительные предложения и способы их продать. Бренды, которым это не удается — «Fila», «Circuit City», «Oldsmobile», «Polaroid», — уступают первенство на рынке

или вовсе исчезают.⁶⁴ Давайте познакомимся с тем, что произошло с когда-то исключительно успешной фирмой *Nokia*.⁶⁵

Nokia

На протяжении 14 лет *Nokia* была мировым лидером продаж мобильных телефонов. Но в 2012 г. *Nokia* обошел *Samsung*, положив конец эре ее доминирования на этом рынке. Компания, когда-то бывшая гордостью Финляндии, уступила *Samsung* в объемах продаж даже на собственной территории. Почему же этот когда-то исключительно успешный бренд так сильно сдал свои позиции? Если говорить кратко, то он утратил свою инновационность и актуальность. *Nokia* не отреагировала на появление популярных устройств iPhone и последующий сдвиг покупательского спроса. Компания считала, что iPhone не соответствует стандартам ее продуктов, а его производство обойдется слишком дорого. По некоторым сведениям, iPhone не прошел у *Nokia* «тест на ударопрочность», предусматривающий падение испытываемого устройства на бетонный пол с высоты полутора метров под разными углами. За предшествующее десятилетие

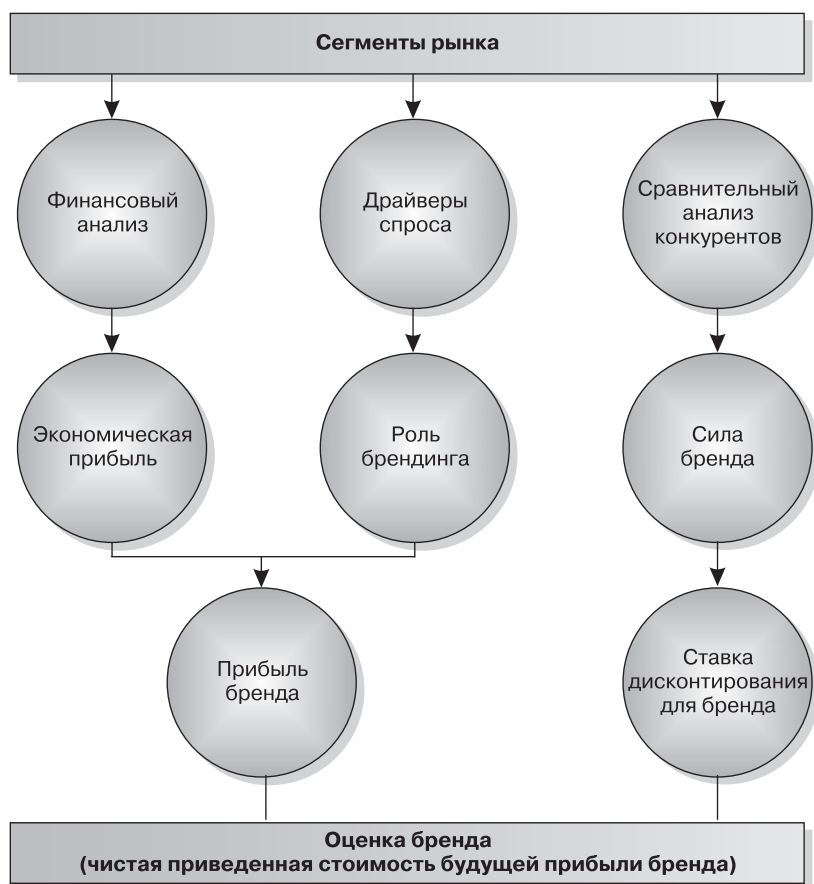


Рис. 11.6. Оценка стоимости бренда по методике Internrand

Nokia потратила на НИОКР \$40 млрд и была пионером в разработке смартфонов, но предпочла в дальнейшем не инвестировать в создание устройств, предвосхитивших появление iPhone. Не имея действительно новых продуктов, *Nokia* стала ассоциироваться потребителями с эрой отживших технологий, что стало для нее приговором на быстроменяющемся, технологически продвинутом рынке смартфонов.

Важным моментом укрепления бренда является согласованный характер его маркетинговой поддержки — единообразный с точки зрения и объема, и типа. Это не означает единообразия и запрета на изменения: для поддержания стратегического курса бренда могут понадобиться разнообразные тактические изменения. Однако при отсутствии изменений в маркетинговом окружении отклоняться от правильно выбранной рыночной позиции не следует. В таких случаях источники капитала бренда следует тщательно оберегать и защищать.

В управлении капиталом бренда важно найти компромисс между маркетинговыми мероприятиями, укрепляющими бренд и усиливающими его значение, и мероприятиями, которые пытаются задействовать или заимствовать существующий капитал бренда в целях извлечения финансовой выгоды.⁶⁶ Неудачные попытки усиления бренда способны снизить осведомленность о бренде и ослабить имидж. Рассмотрим, что произошло с *Sears*.⁶⁷

Sears

Классическая американская компания, в течение более чем 100 лет являвшаяся одним из самых сильных брендов розничной торговли, *Sears* долгое время ассоциировалась с высококачественными товарами и прекрасным обслуживанием покупателей. Столкнувшись с финансовыми трудностями в начале 1990-х гг., компания начала активно продавать свои активы и сокращать издержки для поддержания целевых показателей доходности. В результате того что расходы на эксплуатацию и ремонт торговых помещений были сокращены всего до \$2–3 в расчете на один квадратный фут (при том, что у конкурентов, *Target* и *Walmart*, эти расходы составляли \$6–8 на квадратный фут), покупатели стали часто жаловаться на невнимательность продавцов, неразбериху в торговых секциях и неухоженный вид универмагов. Как заметил один аналитик: «Они не выполняли свои обещания. Потребители очень наблюдательны. Входя в универмаги, они видели все те же старые помещения, переставшие радовать». По индексу удовлетворенности покупателей ACS в 2012 г. *Sears* занимал десятое место среди 11 универмагов и дисконтных магазинов, а его продажи ежегодно снижались на протяжении шести лет.

ОЖИВЛЕНИЕ БРЕНДА

Изменение вкусов и предпочтений потребителей, появление новых конкурентов или новых технологий, любые новые тенденции в маркетинге могут потенциально влиять на положение бренда. Практически в любой товарной категории есть примеры некогда известных и любимых брендов, которые переживают трудные времена или вовсе исчезли с рынка. Тем не менее некоторым из них в последние годы удалось сделать впечатляющие рывки вперед благодаря тому, что маркетологи вдохнули в них новую жизнь.⁶⁸ После нескольких трудных лет такие бренды автомобилей, как «Cadillac», «Fiat» и «Volkswagen», сумели преодолеть кризис и в той или иной степени поправить свое положение. Так, корпорация *General Motors* осуществила перестройку переживавшего кризис бренда «Cadillac», разработав новые модели, изменившие вид и стиль бренда, — седан «CTS», родстер «XLR» и внедорожник «ESV». Смелые маркетинговые ходы, в частности, использование в рекламе музыки группы «Led Zeppelin», также способствовали успеху.⁶⁹

Чтобы вернуть поблекшему бренду былое величие, требуется либо, что называется, вернуться к корням и восстановить потерянные источники капитала бренда, либо найти новые источники.

Для того чтобы переломить ситуацию, необходимо прежде всего понять, с каких источников капитала бренда следует начать. Положительные ассоциации потеряли свою силу или уникальность? К бренду пристали негативные ассоциации? Следует принять решение о позиционировании — оставаться ли на прежней рыночной позиции или найти новую. И если искать, то какую именно.⁷⁰

Иногда существующая рыночная позиция остается приемлемой, а проблема заключается в том, что текущая программа маркетинга не обеспечивает выполнение обещания бренда. В таких случаях может оказаться целесообразной стратегия возврата к основам. Как отмечалось выше, *Harley-Davidson* сумел восстановить свое лидерство на рынке, обеспечив лучшее соответствие ожиданиям покупателей в отношении технических характеристик своих мотоциклов. *Pabst Brewing Company* восстановила доверие покупателей, обратившись к своим корням и использовав ключевые активы своего бренда.

Однако когда старое позиционирование нежизнеспособно, необходимо обновить стратегию. Бренд «Mountain Dew» полностью перестроил свой имидж, решив занять место ведущего «экстремального» прохладительного напитка. Как показала его история, легче всего перестроить бренд, который остался на плаву, но более или менее забыт публикой. «Old Spice» является еще одним примером бренда, который вышел за рамки своего исходного предназначения как классического подарочного одеколона, который был самым распространенным подарком отцам на день рождения у поколения бэби-бумеров, а стал современным брендом товаров личной гигиены для мужчин у более молодого поколения миллениума. Стратегия оживления бренда, которую использовала P&G, предусматривала создание новых продуктов и распространение веселой рекламы, в которой внимание акцентировалось на «опыте» использования бренда.⁷¹

Очевидно, существует континуум стратегий оживления брендов, на одном конце которого находится полный возврат к основам, на другом — полное обновление. Часто проблема заключается в том, чтобы измениться настолько, чтобы привлечь новых покупателей, но не настолько, чтобы отпугнуть старых. Оживление брендов любого рода начинается с товара.⁷² Рассмотрим, как решал эту задачу «Burberry».⁷³

Burberry

Компания *Burberry* имеет потрясающую 150-летнюю историю. Ее классические полупальто носили британские солдаты в Первую мировую войну; Эрнест Шеклтон использовал одежду от *Burberry* во время своей антарктической экспедиции; а кроме того *Burberry* была выбрана в качестве официального поставщика королевской семьи. Однако к 2006 г. характерный «шотландский» стиль бренда больше не вызывал восторгов: он присутствовал в слишком широком ассортименте товаров и часто брался на вооружение конкурентами. Новый исполнительный директор компании Анджела Арендс, выросшая на американском Среднем Западе, с удивлением обнаружила, что, несмотря на культовый статус пальто от *Burberry*, верхняя одежда занимала долю всего в 20% в глобальном бизнесе компании. Игнорируя опасения других менеджеров, она решила «укрепить наше наследие, британскую идентичность, продвигая наши основные предметы роскоши, обновляя их и ориентируясь на них во всем, что мы делаем». Нацеливаясь на будущих покупателей предметов роскоши, Арендс отказалась от использования поднадоевшей шотландки в 90% предметов одежды. Новый законодатель глобального дизайна, Кристофер Бейли, придал бренду унифицированный

и современный смысл, в результате чего появились более 300 моделей верхней одежды, от пелерин и укороченных курток и до классических пальто различных цветов и стилей. Новые магазины открывались в наиболее привлекательных местах, а сроки обучения продавцов были увеличены. Веб-сайт был сделан более интересным для поколения миллениума за счет добавления к его контенту музыки, фильмов, рассказов о бренде и фрагментов показов изделий от *Burberry*.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ БРЕНДИНГА

С точки зрения фирмы **стратегия брендинга** отражает число и характер общих и отличительных элементов бренда применительно к различным продаваемым фирмой товарам. Другими словами, разработка стратегии брендинга включает решения о характере новых и существующих элементов бренда, которые будут применены к новым или существующим товарам.

Особенно важным является решение о брендинге новых товаров. Вывода на рынок новый товар, фирма может выбрать один из трех вариантов:

1. Разработать новые элементы бренда для нового товара.
2. Использовать некоторые из элементов существующего бренда.
3. Использовать комбинацию из новых и существующих элементов бренда.

Когда фирма использует имеющийся бренд для представления нового товара, это называется **расширением бренда**. Когда новый бренд комбинируется с существующим, подобное расширение называют **суббрендом**, например конфеты «Hershey Kisses», программа «Adobe Acrobat», автомобиль «Toyota Camry», карточка «American Express Blue». Существующий бренд, ставший основой для расширения, называется **родительским брендом**. Если неоднократно расширенный родительский бренд уже ассоциируется с многочисленными товарами, он может называться **брендом семейства**.

Расширения брендов можно разделить на две большие категории. **Расширение товарной линии** (линейное расширение) означает, что в рамках той же категории товаров и под тем же брендом компания выпускает товары,

дополненные новыми свойствами (новые вкусовые качества, компоненты, упаковка другой формы, иные цветовые решения или размеры). В течение ряда лет компания *Danone* представила несколько расширений своей линейки йогуртов — «Fruit on the Bottom», «Natural Flavors», «Fruit Blends», «Whipped». При **расширении товарной категории** родительский бренд используется для выхода в совершенно другую товарную категорию; например, производитель известных швейцарских ножей представил часы той же марки, «Swiss Army». Компания *Honda* распространяет свое имя на все производимые товары различных категорий: автомобили, мотоциклы, снегоуборочные машины, газонокосилки, судовые двигатели и аэросани. Это позволяет *Honda* заявлять в рекламе, что она может «поставить шесть “хонд” в двухместном гараже».

Линия бренда включает все товары — как оригиналы, так и расширения товарной линии и категории, — продаваемые под одним и тем же брендом. **Бренд-микс** (или марочный ассортимент) — это совокупность всех линий бренда, предлагаемых фирмой. В последнее время многие компании выпускают различные **варианты** товаров бренда, т. е. поставляют особые линии бренда для разных торговых предприятий и каналов распределения (это реакция на усиление рыночной власти торговцев, требующей от производителей отличительных товаров). Так, компания, производящая фотоаппараты, может поставлять дешевые модели в массовую торговую сеть и ограниченное количество дорогостоящих моделей — в специализированные магазины фототоваров. Модный дом *Valentino* разрабатывает и поставляет различные коллекции рубашек и пиджаков для продажи в разных универсамах.⁷⁴

Товар, название которого используется производителем с разрешения другой компании, называется **лицензионным товаром**. Компании прибегают к лицензированию, чтобы распространить название или образ компании на широкий спектр товаров — от постельных принадлежностей до обуви. Сегодня этот бизнес оценивается в десятки миллиардов долларов. Неудивительно, что в такой категории, как автомобили, предполагающей высокую вовлеченность покупателей, лицензирование также стало большим бизнесом.⁷⁵

Лицензирование в автомобильной промышленности

Некоторые автомобильные бренды сумели создать прибыльный бизнес по продаже лицензий. Программа лицензирования *Jeep* охватила более 6600 товаров: от детских складных стульчиков на колесах (рассчитанных на то, что возить их будут мужчины, которые по росту обычно выше женщин) до одежды (с тефлоновыми волокнами), и все они соответствуют позиционированию марки «Life Without Limits», «Жизнь без границ». В настоящее время доходы *Jeep* от продажи лицензионных товаров по всему миру превышают \$550 млн. *Jeep* успешно осваивает такие новые для себя области, как товары для активного отдыха на природе и для занятий спортом. В 2014 г. *Ford* заработал \$2 млрд от реализации 18 тыс. наименований лицензионных товаров, проданных покупателями лицензий. Лицензионные товары со знаменитым голубым овальным логотипом *Ford* можно увидеть и на предметах одежды, и на радиоуправляемых моделях машин, продаваемых в магазинах таких крупных ритейлеров, как *Walmart* и *Toys R Us*. Главной областью лицензионной экспансии для *Ford* являются товары, создаваемые для мужчин — фанатов компании.

РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ БРЕНДИНГА: КАК ВЫ БРЕНД НАЗОВЕТЕ...

Самое первое решение в сфере брендинга — это решение о выборе названия бренда. Сегодня брендинг является столь мощной силой, что небрендовые товары можно найти с трудом.

При выборе названия бренда компания может руководствоваться одной из трех стратегий:

- Индивидуальные названия брендов. Компании, торгующие фасованными потребительскими товарами, имеют давнюю традицию называть разные товары разными именами. *General Mills* широко использует индивидуальные названия брендов, такие как «Bisquick» (мучная смесь), «Gold Medal» (мука), «Nature Valley» (батончики), «Old El Paso» (блюдо мексиканской кухни), «Pop Secret» (попкорн), «Wheaties» (хлопья), «Yoplait» (йогурт). Если компания производит несколько совершенно разных товаров, то использование одного общего имени часто оказывается нежелательным. *Swift and Company* придумала отдельные названия для брендов семейств таких продуктов, как ветчина («Premium») и удобрения («Vigoro»). Основное преимущество такой стратегии заключается в том, что компания не связывает собственную

репутацию с отношением потребителей к конкретному товару. Если товар не находит спроса или обладает низким качеством, то имя или имидж компании, скорее всего, не пострадает. Компании часто используют различные названия бренда для товарных линий разного качества в одной товарной категории.⁷⁶

- Единое название бренда для всей продукции компании. Многие фирмы, такие как *Heinz* и *General Electric*, используют корпоративное название бренда для всего ассортимента выпускаемых ими товаров.⁷⁷ Обращение к данной стратегии позволяет добиться уменьшения затрат, так как исчезает необходимость в проведении исследований на патентную чистоту новых имен и в активной рекламе, направленной на повышение узнаваемости бренда. Более того, если имя производителя пользуется известностью, можно ожидать достаточно высокого объема продаж нового товара. Так, компания *Campbell's Soup* успешно выводит на рынок новые супы под единым, мгновенно узнаваемым брендом. Продажи нового продукта, скорее всего, будут высокими, если имя производителя пользуется хорошей репутацией. Ассоциации имиджа компании с инновациями, опытом и надежностью, как показали исследования, непосредственно влияют на оценки потребителей.⁷⁸ Наконец, стратегия корпоративного брендинга может придать фирме более высокую нематериальную ценность.⁷⁹
- Сочетание названия компании с индивидуальными названиями товаров. Такой политики, получившей название суббрендинга, придерживается, в частности, компания *Kellogg* (бренды «*Kellogg's Rice Krispies*», «*Kellogg's Raisin Bran*», «*Kellogg's Corn Flakes*»). Многие производители товаров длительного пользования, такие как *Honda*, *Sony*, *Hewlett-Packard*, используют суббренды в качестве названий для своих товаров. Название компании придает новому товару известность, а индивидуальное имя бренда — оригинальность.

Дом брендов, или брендовый дом. Первые две стратегии иногда называют «домом брендов» и «брендовым домом» соответственно; они мо-

гут рассматриваться как два противоположных подхода к брендингу. Стратегия суббрендинга находится посередине этого спектра и представляет собой комбинацию двух крайних стратегий. Хороший пример использования стратегии дома брендов дает *United Technologies*.⁸⁰

United Technologies

United Technology Corporation (UTC) с годовым доходом в \$63 млрд выпускает высокотехнологичные товары для аэрокосмической промышленности и строительной индустрии. Портфель брендов UTC включает лифты «*Otis*», обогреватели и воздушные кондиционеры «*Carrier*», вертолеты «*Sikorsky*», авиационные двигатели «*Pratt & Whitney*» и противопожарные и охранные системы «*UTC FireSecurity*». Большинство этих брендов UTC названы именами людей, которые изобрели технические устройства или создавали компанию несколько десятилетий тому назад, — они обладают большой властью и хорошо узнаваемы на рынке. Родительский бренд UTC рекламируется только небольшим, но влиятельным аудиторией — представителям финансового сообщества и лидерам мнения из Нью-Йорка и Вашингтона. Обычно работники более лояльны отдельным компаниям, принадлежащим UTC. «Моя философия всегда предполагала использование власти брендов дочерних компаний для повышения уважения к материнской компании, а также для повышения узнаваемости и одобрения ее бренда», — говорил бывший исполнительный директор UTC Джордж Дэвид.

При использовании стратегии брендового дома бывает полезно иметь четко определенный продукт-флагман. Такой продукт-флагман наилучшим образом представляет покупателям бренд в целом. Часто он оказывается первым продуктом, принесшим славу бренду, пользующимся общей популярностью «бестселлером» или продуктом, удостоенным престижной премии.⁸¹

Продукты-флагманы играют ключевую роль в портфеле бренда, так как их маркетинг может приносить как краткосрочные (увеличение продаж), так и долгосрочные (повышение капитала бренда для нескольких товаров) выгоды. Роль флагманов у многих автопроизводителей играли определенные модели машин. Помимо обеспечения наибольших продаж семейные седаны «*Toyota Camry*» и «*Honda Accord*» олицетворяют ценности бренда, которые предлагают все автомобили этих производителей.⁸² В оправдание огромных инвестиций в вывод на рынок в 2014 г. новых автомобилей «*Mercedes*» класса S исполнительный директор компании *Daimler*

Дитер Цетше говорил: «Этот автомобиль для *Mercedes-Benz* все равно что гавань для Гамбурга, «Мона Лиза» для Леонардо да Винчи и «Satisfaction» для Rolling Stones: наиболее важный символ целого».⁸³

Двумя ключевыми компонентами практически любой стратегии брендинга являются портфели брендов и расширения брендов.

ПОРТФЕЛИ БРЕНДОВ

Все бренды имеют границы — бренд растяжим до установленного предела. Несколько брендов могут потребоваться фирме, для того чтобы охватить различные сегменты рынка. Ни один бренд не может рассматриваться одинаково благосклонно сразу всеми сегментами, которые хотела бы охватить фирма. Существование у фирмы нескольких брендов обусловлено и другими причинами.⁸⁴

1. Увеличение присутствия на прилавках магазинов и усиление зависимости розничных торговцев.
2. Привлечение потребителей, стремящихся к разнообразию, которые иначе могут переключиться на конкурирующие марки.
3. Усиление конкуренции внутри фирмы.
4. Достижение эффекта масштаба в рекламе, сбыте, мерчандайзинге и физическом распределении.

Портфелем брендов, или брендовым портфелем, называют набор всех брендов и брендовых линий, которые фирма предлагает покупателям в данной товарной категории. Создание хорошего портфеля брендов требует тщательных размышлений и креативного исполнения. В гостиничной отрасли портфель брендов имеет важнейшее значение. Рассмотрим *Starwood*.⁸⁵

Starwood Hotels & Resorts

Одна из ведущих в мире компаний в гостиничном и курортном бизнесе, *Starwood Hotels & Resorts Worldwide* владеет 1200 объектами в 100 странах и насчитывает в своем штате 181 400 работников, которые трудятся на ее собственных или находящихся под ее управлением предприятиях. Осуществляя ребрендинг, для того чтобы представить себя компанией, предлагающей «больше чем просто постели», *Starwood* дифференцировала свои отели по показателю эмоционального опыта проживания в них. Операторы отдела бронирования и колл-центра передают разный опыт пребывания в разных гостиничных сетях компании, как это делается в ее

рекламе. Обследование клиентов позволило выявить следующие позиции для некоторых из основных брендов.

- *Sheraton*. Со своим девизом «Вы не гостите у нас, вы здесь у себя дома» *Sheraton*, крупнейший бренд, предоставляет заботу и комфорт. Его главная ценность сосредоточена на «связях», и этот имидж подкрепляется альянсом отеля с *Yahoo!*, при содействии которого были установлены киоски *Yahoo! Link@ Sheraton* и открыты киберкафе.
- *Four Points by Sheraton*. Для самостоятельных путешественников «Four Points» стремится быть честным, неизбыточным и комфортным. Бренд подразумевает предоставление высокого комфорта и мало поблажек в виде свободного доступа к широкополосному Интернету и бесплатных бутылок с водой. На его рекламе изображен яблочный пирог и приведены слова о предоставлении гостям «домашнего уюта».
- *W*. Индивидуальность этого бренда можно определить словами «флирт» и «уединение». *W* предлагает гостям уникальный опыт ненавязчивой сердечной заботы.
- *Westin*. Основной акцент *Westin* на «личном, инстинктивном и обновленном» способствует созданию особого чувственного опыта с помощью тонкого чайного аромата, особой музыки и освещения и освежающих полотенец. В каждом номере стоят особые «небесные кровати», которые эксклюзивно продаются на *Westin* на розничном рынке через магазины *Nordstrom*, что еще больше способствует повышению престижа торговой марки.

О портфеле брендов следует судить по его потенциалу максимизации капитала бренда. Оптимальный портфель — тот, в котором вся совокупность брендов работает на максимизацию марочного капитала. Создавая оптимальный портфель, компании необходимо найти баланс между охватом рынка и соотношением издержек и прибыльности. Если можно повысить прибыль, отказавшись от некоторых брендов, то портфель слишком большой; если можно повысить прибыль, добавив ряд брендов, то портфель наполнен недостаточно. В целом основным принципом составления портфеля брендов является *максимизация охвата рынка* (таким образом, чтобы не оставить без внимания никого из потенциальных клиентов), но при *минимальном совпадении брендов* (чтобы бренды не конкурировали между собой за одних и тех же потребителей). Чтобы оправдать расходы на маркетинг и производство, каждый бренд должен быть четко дифференцированным и привлекать достаточно большой рыночный сегмент, чтобы оправдывать маркетинговые и производственные издержки. Рассмотрим сле-

дующие два примера позиционирования брендов на корпоративном и потребительском рынках.

- *Dow Corning* использовала двойственный подход при продаже своего кремния, который используется в качестве исходного ингредиента многими компаниями. При продаже кремния под маркой «Dow Corning» покупателям уделяется много внимания и предоставляется разнообразная помощь; при продаже кремния под маркой «Xiameter» акцент делается не на обслуживании, а на низких ценах.⁸⁶
- *Unilever* в партнерстве с *PepsiCo* продает четыре марки холодного чая. «Brisk Iced Tea» — это сильно ароматизированный чай; «Lipton Iced Tea» — это наиболее типичный напиток данной категории со вкусом чая, дополненным ароматами других растений; «Lipton Pure Leaf Tea» приготавливается из лучших сортов чая и предназначается строгим ценителям этого напитка; «Tazo» является эксклюзивным нишевым чайным брендом.⁸⁷

С тем чтобы выявлять слабые бренды и ликвидировать убыточные, следует проводить тщательный мониторинг портфеля брендов.⁸⁸

Брендовые линии со слабо дифференцированными брендами характеризуются значительной каннибализацией и требуют сокращения. Существуют сотни разновидностей сухих завтраков, прохладительных напитков и снежков и тысячи взаимных паевых фондов, перед студентами открыты двери десятков бизнес-школ. Для фирм все это означает гиперконкуренцию. Для покупателя — слишком широкий выбор.

Кроме вышесказанного можно говорить и о ряде специфических ролей, которые исполняют бренды в рамках портфеля брендов.

Фланговые бренды. Фланговые, или «бойцовские», бренды позиционируются по отношению к брендам конкурентов таким образом, чтобы более важные (и более прибыльные) бренды-флаги могли удержать свои рыночные позиции. «Busch Bavarian» продается по цене, позволяющей защитить премиальный бренд «Budweiser» компании *Anheuser-Busch*.⁸⁹ Занимаясь разработкой бойцовских брендов, маркетологам приходится балансировать. С одной стороны, бойцовские бренды не должны быть настолько привлекательными, чтобы отбирать

симпатии у более дорогостоящих «флагианов», с другой — если бойцовские бренды воспринимались как родственные другим брендам портфеля (например, благодаря общей стратегии брендинга), они не должны быть настолько дешевыми, чтобы это плохо отражалось на этих других брендах.

«Денежные коровы». Некоторые бренды, несмотря на падение уровня продаж, умудряются удерживать достаточное число покупателей и сохранять доходность практически без маркетинговой поддержки. Таких «денежных коров» нужно не только сохранять, но и эффективно «доить», извлекая выгоду из накопленного ими капитала бренда. Например, несмотря на то что значительная часть пользователей продукции *Gillette* перешла на станки «Mach III», компания продолжает продавать старые модели «Trac II», «Atra» и «Sensor». Отказ от этих брендов не обязательно приведет к переключению потребителей на другие бритвы *Gillette*, поэтому компании выгоднее сохранить их в своем портфеле.

Бренды низшего уровня: «Для начинающих». Зачастую роль относительно недорогих брендов в портфеле брендов заключается в привлечении потребителей к фирме. Розничные торговцы частенько используют такие «бренды-приманки», поскольку, начав с них, потребители впоследствии охотнее приобретают более дорогие версии тех же товаров. У компании *Toyota* модель «Scion» с ее вызывающим дизайном и низкой ценой имеет очень специфическую целевую аудиторию: молодежь в возрасте не старше 30 лет. Маркетинговая миссия этой модели состоит в привлечении к бренду покупателей, приобретающих машину в первый раз, в надежде на то, что позднее, когда они решат поменять машину, удастся «раскрутить» их на более дорогие модели.⁹⁰

Бренды высшего уровня: престиж. Роль относительно дорогих брендов в семействе брендов нередко заключается в том, чтобы добавить престижа и доверия всему портфелю. Например, по утверждениям одного аналитика, реальная ценность высококлассного спортивного «Corvette» от *Chevrolet* состоит в том, что он «соблазняет покупателей, привлекает их в автосалоны, одновременно продвигая имидж других моделей *Chevrolet*. Он не приносит *GM* заоблачных прибылей, но, несомненно, притягивает публику».⁹¹ Технологичный образ и престиж «Corvette»

изначально создавались с расчетом на то, что в ореоле славы этой модели смогут купаться и остальные машины *Chevrolet*.

РАСШИРЕНИЕ БРЕНДА

Понимая, что бренды являются одним из ценнейших активов, многие фирмы пользуются этим, предлагая множество новых товаров под самыми сильными из своих брендов. Большинство новых товаров — обычно от 80 до 90% — фактически являются расширениями существующих товарных линий. Кроме того, по данным разных источников, к категории расширений относится большинство успешных новинок. Среди наиболее успешных новинок, появившихся в супермаркетах в 2012 г. в качестве расширений, следует назвать кофе «Dunkin' Donut», супы «Progres-so Light» и готовые блюда для разогрева в микроволновке «Normel Compleats». Тем не менее многие новые товары выводятся каждый год на рынки как новые бренды. Так, в 2012 г. на рынке появились противоаллергенный препарат «Zyrtec» и педикюрные пилки «Ped Egg».

Преимущества расширения бренда. Два основных преимущества расширения бренда заключаются в том, что оно может облегчить принятие нового товара, а также обеспечить родительскому бренду и компании позитивную ответную реакцию потребителей.

Успех нового товара. Расширение бренда содействует успеху новых товаров несколькими способами. При расширении бренда потребители могут делать предположения и формировать ожидания касательно вероятного состава и эксплуатационных характеристик нового товара исходя из знания о родительском бренде и того, насколько они считают эту информацию релевантной для нового товара. Например, в отношении представленного *Sony* нового мультимедийного ноутбука «Vaio» у потребителей, скорее всего, сформируются положительные ожидания, основанные на прошлом опыте и знакомстве с другими товарами *Sony*.

Вызывая положительные ожидания, расширение снижает риск. Благодаря потенциально возрастающему спросу розничных продавцов легче убедить закупать товар и продвигать его. С точки зрения маркетинговых коммуникаций перед кампанией по выводу расширения на рынок стоит цель создания осведомленности

о марке или новинке, и эта кампания может концентрироваться на самом новом товаре.⁹²

Таким образом, расширения позволяют снизить затраты на начальную рекламную кампанию — весьма существенный момент, учитывая, что вывод нового бренда на массовый потребительский рынок США может стоить \$100 млн! Они также позволяют избежать трудностей (и затрат), связанных с выбором нового названия. Расширения позволяют повысить эффективность упаковки и маркировки. Используя для расширений упаковку и маркировку, идентичную или аналогичную уже имеющейся, можно снизить производственные издержки и, при должной координации, добиться большей заметности в розничном окружении, создав эффект «билборда».⁹³ Например, компания *Stouffers* предлагает ряд замороженных товаров в одинаковой оранжевой упаковке; выставленные рядом, они выделяются на прилавках-холодильниках. Когда фирма предлагает целый портфель вариантов бренда одной категории, потребители, жаждущие перемен — ради разнообразия, из-за пресыщения и т. п., могут, не изменяя любимому бренду, переключиться на другой товар.

Эффект позитивной реакции. Расширения бренда не только содействуют принятию новых товаров, но и способны обеспечить выгоды в виде положительной ответной реакции.⁹⁴ Они могут помочь донести до потребителей смысл бренда и его основные ценности или улучшить восприятие потребителями компании, стоящей за расширениями.⁹⁵ Так, расширения бренда «Crayola» имеют девиз «яркий мир для детей», расширения «Aunt Jemina» — это «товары для завтрака», а «Weight Watchers» — это «снижение и поддержание веса».

Благодаря более широкому охвату рынка линейные расширения могут возродить интерес и симпатию к бренду в целом и содействовать родительскому бренду. AB InBev вывела на рынок расширение своей линии «Budweiser Black Crown» — пиво с более высоким содержанием алкоголя и более выраженным вкусом хмеля, чем обычный «Budweiser», преследуя несколько целей. Во-первых, компания хотела привлечь молодежную аудиторию, за которую боролись владельцы частных пивоварен, и, во-вторых, рассчитывала взбодрить свой основной бренд с его устоявшейся покупательской базой.⁹⁶

Одна из выгод успешного расширения состоит в том, что оно само может служить основой последующих расширений.⁹⁷ Успех iPod и iTunes, созданных компанией *Apple*, был обусловлен тем, что они: 1) открывали новый рынок; 2) содействовали продажам основного продукта — компьютеров Mac и 3) прокладывали путь новым продуктам *Apple* — iPhone и iPad.

Недостатки расширения бренда. С другой стороны, расширение товарной линии может привести к тому, что название бренда не будет ассоциироваться строго с одним товаром. Э. Райс и Дж. Траут называют этот эффект «ловушкой линейного расширения».⁹⁸ Например, связывая свое имя с множеством разных продуктов питания, таких как сухое картофельное пюре, сухое молоко, супы, напитки, компания *Cadbury* рискует потерять специфическое значение производителя шоколада и конфет.⁹⁹

Когда потребители перестают ассоциировать бренд с определенным товаром или рядом родственных товаров и начинают меньше думать о бренде и больше о цене, происходит *размывание бренда*. *Porsche* добился роста продаж за счет спортивной модели «Cayenne» и четырехдверного седана «Panamera», которые обеспечили ему три четверти доходов в 2012 г., но некоторые критики утверждали, что при этом произошло размывание имиджа спортивных автомобилей компании. В ответ на эти упреки *Porsche* расширила свои полигоны для проведения тест-драйвов, организовала водительские курсы и автошоу, чтобы помочь покупателям получать адреналин от вождения легендарного «Porsche 911» или родстера «Boxster».¹⁰⁰

Если фирма выводит на рынок расширения, которые потребители считают неуместными, могут возникнуть сомнения в целостности и компетентности бренда. Многообразие расширений может запутать и даже разочаровать потребителей: им трудно разобраться, какая версия товара им подходит. В результате они отвергают новые расширения в пользу проверенных фаворитов или универсальных версий товара. Розничные торговцы вынуждены отказываться от многих новых товаров и брендов просто потому, что не располагают достаточным местом на полках для все новых и новых версий.

Худшим из возможных сценариев является провал даже не самого расширения, а ущерб, которое оно может нанести образу родитель-

ского бренда. К счастью, такие ситуации редки. Маркетинговые неудачи, когда бренд привлекает мало потребителей, гораздо менее опасны, чем провал товара, когда бренд в принципе не в состоянии выполнить данные им обещания. Но и в этом случае неудача товара размывает капитал бренда только тогда, когда расширение весьма напоминает родительский бренд. Так, в середине 1980-х гг. много говорили о том, что автомобиль «Audi 5000» страдает «самопроизвольным разгоном». Неблагоприятные отзывы выпали и на долю модели «4000». Но «Audi 4000» удалось избежать серьезных негативных последствий благодаря тому, что она дистанцировалась от «5000» с помощью продуманного брендинга и рекламной стратегии.¹⁰¹

Даже если объемы продаж товара-расширения высоки и отвечают поставленным целям, возможно, это является результатом переключения потребителей с существующего предложения родительского бренда, т. е. за счет *каннибализации* родительского бренда. Сдвиги в продажах внутри семейства бренда не всегда нежелательны; они могут рассматриваться как форма *упреждающей каннибализации*. Другими словами, чтобы потребители не переключились на конкурирующий бренд, им предлагают расширение. Стиральный порошок «Tide» вот уже 50 лет сохраняет свою долю рынка благодаря тому, что под этим брендом предлагаются линейные расширения (ароматический и неароматический порошки, порошковые и жидкие формы и т. д.).

Еще один недостаток расширения бренда — часто остающийся без внимания — состоит в том, что, представляя новый товар как расширение, фирма лишает себя возможности создать новый бренд с собственным уникальным имиджем и капиталом бренда. Компания *Disney* получила несомненные преимущества от ориентированных на взрослых людей фильмов киностудии *Touchstone*, компания *Levi's* — от продажи брюк под брендом «Dockers», компания *Black and Decker* — от продаж профессионального электроинструмента под брендом «Dewalt».

Характеристики успеха. Потенциальное расширение бренда в виде нового товара следует оценивать по той эффективности, с какой оно использует существующий капитал бренда родительского бренда, а также по тому, какой собственный вклад в этот капитал оно вносит. Для обеспечения прочных позиций в сфере от-

беливания зубов бренд «Crest White Strips» использует сильную репутацию компании *Crest* как специалиста по уходу за полостью рта, но и сам укрепляет имидж *Crest*.

Для оценки потенциального успеха расширения маркетологи должны искать ответы на следующие вопросы:¹⁰²

- Насколько прочным капиталом обладает родительский бренд?
- Имеется ли достаточная основа для соответствия?
- Будет ли расширение иметь выгодные точки сходства и точки различия?
- Как программы маркетинга смогут повысить капитал расширений?
- Какие последствия будет иметь расширение для капитала и прибыльности родительского бренда?
- Как следует наилучшим образом управлять эффектами обратной связи?

Чтобы помочь ответить на эти вопросы, табл. 11.3 предлагает примерную схему оценки с весовыми коэффициентами по разным параметрам, которую пользователи могут приспособить к каждой конкретной ситуации.

В табл. 11.4 приведены несколько результатов научных исследований, посвященных расширению брендов.¹⁰³

При оценке возможностей расширений можно допустить серьезную ошибку, не приняв во внимание *всю* структуру знаний потребителей о бренде. Часто маркетологи ошибочно фокусируются на одной или двух-трех ассоциациях как потенциальном поводе для того, чтобы «вписаться» в сознание, и игнорируют другие, возможно, более важные ассоциации.¹⁰⁴ Классическим примером компании, совершившей такую ошибку, является *Bic*.¹⁰⁵

Bic

Французская компания *Societe Bic*, специализирующаяся на недорогих товарах одноразового пользования, в конце 1950-х гг. сумела создать рынки для одноразовых шариковых ручек, в начале 1970-х гг. — для одноразовых зажигалок, в начале 1980-х гг. — для одноразовых бритвенных станков. Но попытки применить ту же стратегию в маркетинге парфюмерии под маркой «Bic» в США и Европе в 1989 г. успехом не увенчались. Духи для женщин («Nuit» и «Jour») и туалетная вода для мужчин («Bic for Men» и «Bic Sport for Men») были разлиты в имевшие форму толстых зажигалок бутылочки с пульверизаторами и стоили по \$5. Они размещались на стойках возле касс во всех магазинах, где продавались другие

Таблица 11.3. Система оценки расширяемости торговой марки

Дайте свои оценки концепции нового товара по конкретным показателям в следующих областях:	
С точки зрения потребителя: желательность	
10 баллов _____	Привлекательность товарной категории (размер, потенциал роста)
10 баллов _____	Перенос капитала (воспринимаемое соответствие бренда)
5 баллов _____	Воспринимаемое соответствие целевому потребителю
С точки зрения компании: осуществимость	
10 баллов _____	Использование активов (технология производства, организационные навыки, эффективность маркетинга от использования каналов и коммуникаций)
10 баллов _____	Потенциал прибыли
5 баллов _____	Реальность вывода на рынок
С точки зрения конкурентоспособности: возможность дифференциации	
10 баллов _____	Сравнительная привлекательность (много преимуществ, мало недостатков)
10 баллов _____	Реакция конкурентов (вероятность; иммунитет или степень неуязвимости)
5 баллов _____	Юридические/регуляторные/институциональные барьеры
С точки зрения бренда: обратная связь о капитале бренда	
10 баллов _____	Усиливает капитал материнского бренда
10 баллов _____	Облегчает возможности дополнительного расширения бренда
5 баллов _____	Улучшает активы
Всего _____	баллов

товары «Bis». Официальные лица компании представляли их как продолжение традиций «Bis»: «Высокое качество по доступным ценам, легко купить и удобно использовать». Вывод на рынок сопровождался рекламной кампанией стоимостью \$20 млн. В кампании, проходившей под девизом «Paris In Your Pocket» («Париж у вас в кармане»), пропагандировались образы модных женщин и мужчин, получавших наслаждение от этих духов. Тем не менее «Bis» не удалось преодолеть дефицит отличительности и негативные ассоциации, и это расширение потерпело фиаско.

ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ КАПИТАЛ

Создание капитала бренда должно быть приоритетной целью любой организации. Во вставке «Памятка маркетолога: брендинг в XXI веке»

излагаются современные взгляды на укрепление лидерства по торговым маркам.

Наконец, мы можем связать капитал бренда с еще одной важной маркетинговой концепцией — покупательского капитала. Назначение менеджмента отношений с покупателями (CRM) состоит в создании высокого покупательского капитала.¹⁰⁶ Хотя мы можем рассчитывать его разными способами, в соответствии с одним из определений он представляет собой «сумму пожизненных доходностей всех покупателей».¹⁰⁷ Как было показано в гл. 5, на пожизненную доходность покупателя влияют доходы и затраты, связанные с привлечением, удержанием и осуществлением добавочных продаж покупателям.¹⁰⁸

Таблица 11.4. Некоторые результаты исследований в области расширений брендов

• Расширение имеет успех, когда родительский бренд вызывает положительные ассоциации и потребители воспринимают товар-расширение как уместный по отношению к родительскому бренду
• Возможны разные основы для соответствия: атрибуты и выгоды, относящиеся к товару, а также атрибуты и выгоды, относящиеся не к товару, а к типичным ситуациям использования или к типам пользователей
• В зависимости от знаний потребителями товарных категорий восприятия соответствия могут основываться на сходстве технических или производственных характеристик или на таких более поверхностных соображениях, как вынужденная или ситуационная комплементарность
• Бренды высококачественных товаров более «растяжимы» по сравнению с брендами среднего качества, хотя оба типа брендов имеют свои границы растяжимости
• Бренд, который считается характерным в своей товарной категории, может испытывать трудности при расширении в другие категории
• Конкретные ассоциации с физическими свойствами труднее расширять, чем абстрактные ассоциации с выгодами
• Положительные ассоциации, характерные для оригинальной товарной категории, в контексте расширения могут обратиться в негативные
• Негативные ассоциации, связанные с расширением, могут опираться на другие, в том числе положительные, ассоциации
• Возможны трудности с выводом бренда в товарную категорию, которая с виду кажется легкой для проникновения
• Успешное расширение не только содействует имиджу родительского бренда, но и само может стать источником дальнейшего расширения
• Неудачное расширение вредит родительскому бренду только тогда, когда между ними есть прочная основа для совместимости
• Неудачное расширение не мешает фирме «вернуться назад» и предложить улучшенное расширение. Вертикальные расширения могут вызывать трудности и часто требуют стратегий суббрендинга
• Самая эффективная стратегия рекламы расширения делает упор на информацию о самом расширении (а не напоминает о родительском бренде)

Источник: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013). Printed and electronically reproduced by permission of Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.



ПАМЯТКА маркетолога

Брендинг в XXI веке

Один из пионеров брендинга, активно работающий в этой области до сих пор, Дэвид Аакер знает немало о том, что обеспечивает успех брендам. Далее приводятся его десять главных правил для маркетологов, которые вам также необходимо знать для успешного формирования брендов.

1. Рассматривайте бренды как активы. Стратегию бренда нужно развивать вместе со стратегией бизнеса.
2. Демонстрируйте стратегическую пользу от формирования бренда. Показывайте, как успех бизнеса зависит от активов бренда.
3. Осознавайте многообразие сути бренда — не ограничивайтесь фразой из трех слов. Хотя две–четыре ассоциации часто оказываются наиболее важными, старайтесь понять весь спектр ассоциаций, вызываемых брендом.
4. Не ограничивайтесь рассмотрением функциональных выгод. Эмоциональные выгоды, выгоды самовыражения и индивидуальность бренда могут обеспечить основу для устойчивой дифференциации и глубоких взаимоотношений с покупателями.
5. Учитывайте ассоциации, вызываемые вашей организацией — работниками, программами, ценностями, стратегиями и прошлым опытом, которые уникальны для компании и расцениваются покупателями как важные.
6. Обращайте внимание на ролевые модели. Какие другие компании добились успеха с помощью сходных брендинговых усилий? Имеются ли в фирме работники или программы, олицетворяющие желаемые характеристики бренда?
7. Старайтесь выяснить весь спектр взаимоотношений с брендом и определить допустимую степень непохожести новых предложений.
8. Ищите характеристики, обеспечивающие отличия бренду. Даже скопированные функциональные выгоды могут остаться отличительными особенностями при исходном придании бренду прочной идентичности.
9. Используйте активаторы бренда — персонажи, олицетворяющие бренд, или программы, которые вы можете ассоциировать с брендом.
10. Выигрывайте сражения за актуальность бренда — сделайте так, чтобы ваши конкуренты выглядели неактуальными.

Источник: «David Aaker's Top 10 Brand Precepts», white paper, www.prophet.com. For more insights into branding best practices, see Allen Adamson, *The Edge: 50 Tips from Brands That Lead* (New York: Palgrave Macmillan, 2013).

- Объем привлечения зависит от числа потенциальных покупателей, вероятности их привлечения и затрат на привлечение одного потенциального покупателя.
- Объем удержания зависит от коэффициента удержания и затрат на этот вид деятельности.
- Добавочные продажи представляют собой функцию продуктивности добавочных сбытовых усилий, количества добавочных сбытовых предложений, которые делаются существующим покупателям, и процента отклика покупателей на новые предложения.

Концепции капитала бренда и покупательского капитала имеют много общего.¹⁰⁹ Обе они подчеркивают важность лояльности покупателей и представления о том, что мы создаем ценность благодаря наличию максимально возможного числа покупателей, которые платят максимально возможную для них цену.

Однако на практике эти две концепции делают акценты на разном. Концепция покупательского капитала уделяет главное внимание бухгалтерской финансовой ценности. Ее очевидная выгода заключается в ее количественных мерах оценки финансовой эффективности. Но она не дает четких ориентиров для стратегий выхода на рынок. К тому же она во многом игнорирует важные преимущества создания сильной марки, такие как возможность привлекать более квалифицированных работников, получать более сильную поддержку от партнеров в канале товародвижения и в цепочке поставок и создавать возможности роста за счет расширения товарных категорий и линий и использования лицензирования. Концепция покупательского капитала может упускать из виду «опционную ценность» брендов и их потенциала влияния на будущие доходы и издержки. Она не всегда адекватно учитывает действия и противодействия конкурентов или эффекты обсуждений в социальных сетях или устных рекомендаций, которые покупатели дают друг другу.

В то же время концепция капитала бренда уделяет главное внимание стратегическим вопросам управления брендами и создания и использования осведомленности о бренде и его имиджа. Она задает более практические ориентиры для конкретных маркетинговых усилий.

Однако, сосредоточиваясь на брендах, менеджеры не всегда могут проводить подробный анализ покупателей с точки зрения капитала бренда или результирующей долгосрочной прибыльности, которую они создают.¹¹⁰ Использование концепции капитала бренда может принести выгоду за счет более четкого сегментирования, достигаемого благодаря анализу на уровне покупателей и более полному учету того, как следует разрабатывать персональные кастомизированные маркетинговые программы для отдельных покупателей — как индивидов, так и организаций (например, ритейлеров). Концепция капитала бренда обычно предполагает учет меньшего числа финансовых факторов, чем концепция покупательского капитала.

Тем не менее важны обе концепции. Нет брендов без покупателей и нет покупателей без брендов. Бренды выполняют роль «приманок», которые ритейлеры и другие посредники в канале используют для привлечения покупателей, из которых они извлекают доходы. Покупатели являются для брендов реальными механизмами создания прибыли, позволяющими монетизировать их капитал бренда.

ВЫВОДЫ

1. Бренд — это название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг продавца или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов. Разнообразные компоненты бренда — названия, логотипы, символы, дизайн упаковки и т. д. — это его элементы.
2. Бренды обеспечивают ряд выгод как потребителям, так и фирмам. Бренды — ценные нематериальные активы, требующие тщательного управления. Следует помнить о том, что потребители воспринимают разные бренды в рамках товарных категорий как неодинаковые.
3. Капитал бренда следует определять с точки зрения маркетинговых эффектов, напрямую относимых на счет изучаемого бренда. Другими словами, капитал бренда связан с тем фактом, что результаты маркетинга товара или услуги под определенным брендом отличаются от результатов продаж тех же самых товара или услуги, не наделенных данным брендом.
4. Формирование капитала бренда зависит от трех основных факторов: 1) исходного выбора элементов бренда; 2) способа интеграции бренда в поддерживающую ее программу маркетинга; 3) ассоциаций, косвенно переносимых на бренд из-за связи бренда с другими объектами (например, с компанией-производителем, страной происхождения, каналом распределения или другим брендом).
5. Правильное управление капиталом бренда предполагает его оценку. Аудит бренда — это глубокое изучение жизнеспособности бренда, на основе которого вырабатывается стратегическое направление его развития. Мониторинговые исследования подразумевают регулярные опросы потребителей, которые дают важное тактическое понимание текущей эффективности программы и мероприятий маркетинга. Аудит бренда показывает, чего уже достиг бренд, мониторинг — где бренд находится в данный момент и дает ли маркетинговая программа запланированный эффект.
6. Стратегия брендинга определяет, какие элементы бренда фирма применяет к различным продаваемым ею товарам. При расширении бренда фирма выводит на рынок новый товар, используя уже существующее название бренда. Потенциальные расширения требуют оценки на предмет того, насколько эффективно они используют существующий капитал бренда применительно к новому товару, а также на предмет того, насколько эффективно само расширение работает на увеличение капитала родительского бренда.
7. В рамках брендового портфеля бренды могут играть различные роли. Бренды могут увеличивать охват, обеспечивать защиту, распространять имидж или выполнять другие важные для фирмы функции. Каждый бренд должен быть четко позиционирован на рынке. Так, можно максимизировать охват рынка и минимизировать совпадение брендов, тем самым оптимизируя марочный портфель.
8. Концепция покупательского капитала является комплементарной для концепции капитала бренда. Она определяется как сумма пожизненных доходностей всех покупателей бренда.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: РАСШИРЕНИЕ БРЕНДА: ХОРОШО ЭТО ИЛИ ПЛОХО?

Некоторые критики активно осуждают практику расширения бренда, полагая, что компании очень часто «распыляются», вызывая тем самым путаницу в умах потребителей. Другие утверждают, что расширение — это важная стратегия развития бренда и источник его будущей прибыли.

Каково ваше мнение: расширения могут угрожать благополучию бренда или же являются важной стратегией роста бренда?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Как вы относитесь к различным моделям капитала бренда, представленным в данной главе? Что между ними общего? Насколько они отличаются? Можете ли вы предложить свою модель капитала бренда, объединяющую сильные стороны каждой из предложенных моделей?



В центре внимания

Procter & Gamble

Procter & Gamble (P&G) появилась на свет в 1837 г., когда Уильям Проктер и Джеймс Гембл, жены которых были родными сестрами, основали компанию по производству свечей и мыла. С тех пор P&G разработала и вывела на рынок множество принципиально новых товаров, обладающих высоким качеством и ценностью для потребителей, включая и знаменитое мыло «Ivory» (1882 г.), стиральный порошок «Tide» (1946 г.), фторированную зубную пасту «Crest» (1955 г.) и одноразовые пеленки «Pampers» (1961 г.). P&G также приобрела несколько компаний для проникновения в новые товарные категории. В числе этих компаний были и такие известные, как *Richardson-Vicks* (производитель таких товаров личной гигиены, как «Pantene», «Olay» и «Vicks»), *Norwich Eaton Pharmaceuticals* (производитель «Pepto-Bismol»), *Gillette*, *Noxell* (производитель «Noxzema»), *Sulton's Old Spice*, *Max Factor* и *Iams Company*.

Сегодня P&G — один из самых грамотных в плане маркетинга поставщиков фасованных потребительских товаров, владеющий крупным портфелем пользующихся доверием брендов. В компании работают 121 тыс. человек в более чем 80 странах мира, а ее общий годовой товарооборот превышает \$84 млрд. Из 21 товарной категории, в которых работает компания, в 15 она занимает ведущие позиции. Стоимость глобальных брендов компании оценивается в \$25 млрд. P&G ежегодно тратит на исследования и разработки более \$2 млрд и обслуживает более 4 млрд человек в 180 странах мира. В основе лидерства P&G лежат несколько принципов:

1. **Знание покупателя.** P&G изучает своих клиентов — как конечных потребителей, так и торговые организации — посредством регулярных маркетинговых исследований и конкурентного наблюдения. Каждый год она тратит более \$100 млн на 10 тыс. своих проектов по изучению потребителей и генерирует более 3 млн контактов с потребителями через e-mail и свой телефонный центр. P&G также побуждает своих маркетологов и исследователей регулярно встречаться с потребителями и ритейлерами в естественных для них условиях.
2. **Долгосрочный подход.** P&G не жалеет времени на тщательный анализ каждой возможности и подготовку товара в лучшем виде, а затем всеми силами способствует его успеху. Она пестовала бренд картофельных чипсов «Pringles» почти 10 лет, прежде чем он добился успеха. В последнее время P&G направляет усилия на расширение своего присутствия на развивающихся рынках, стремясь повысить осведомленность о своих брендах и улучшить дистрибуцию товаров путем развития э-коммерции и открытия доступных магазинов.
3. **Товарные инновации.** P&G активно разрабатывает новые товары, выделяя ежегодно \$2 млрд на научные исследования и разработки, что для производителя фасованных потребительских товаров очень внушительная сумма. В компании, ежегодно патентующей около 3800 изобретений, работает больше докторов наук, чем в Гарварде, Беркли и MIT, вместе взятых. Часть инновационного процесса посвящена разработке брендов, обеспечивающих

потребителям новые выгоды. В частности, среди новинок — устраняющий запахи спрей для ткани «Febreze»; средство «Dryel» для домашней чистки одежды, допускающей только сухую чистку; новая система «Swiffer» для эффективного удаления грязи, пыли, волос с пола и других поверхностей.

4. **Стратегия качества.** P&G разрабатывает товары высокого качества и неустанно их совершенствует. Когда компания объявляет, что товар «новый и улучшенный», значит, так оно и есть. В частности, недавно появились новые, улучшенные версии «Tide» и «Ariel» в компактной упаковке, которые удаляют пятна и дезинфицируют одежду, защищая цвет ткани; подгузники «Pampers Rash Guard» — единственные в своем роде предназначенные для бережного ухода за кожей и предотвращения «пеленочного дерматита».
5. **Стратегия расширения товарных линий.** P&G производит каждый товар в нескольких вариациях (размерах и формах). Эта стратегия обеспечивает больше места на полках магазинов и не оставляет конкурентам возможности отвечать на неудовлетворенные потребности. P&G также использует имена своих сильных брендов для вывода на рынок новых товаров, чтобы обеспечивать их мгновенное признание и экономить расходы на рекламу. Марка «Old Spice» была успешно перенесена с туалетной воды для мужчин на дезодорант. Имя марки «Crest» стало использоваться для нового продукта для отбеливания зубов «Crest Whitestrips», который удаляет с зубов темный налет в течение 14 дней.
6. **Мультибрендовая стратегия.** P&G предлагает несколько брендов в одних и тех же товарных категориях, например пеленки «Luvs» и «Pampers» и зубные щетки «Oral-B» и «Crest». Каждый бренд отвечает определенным желаниям потребителей и соперничает с определенным конкурирующим брендом. В то же время P&G следит за тем, чтобы не продавать слишком много торговых марок, и недавно с целью снижения издержек начала сокращать широкий диапазон товаров, размеров, вкусов и вариаций.
7. **Квалифицированный торговый персонал.** Недавно журнал «Sales & Marketing Management» назвал торговый персонал P&G в числе 25 лучших. Ключ к успеху P&G на этом поприще — тесные связи торговых представителей с розничными торговцами, в частности с *Walmart*. Команда из 150 человек, обслуживающая этот гигант розничной торговли, тесно сотрудничает с *Walmart* с целью улучшения как товаров, поступающих в продажу, так и процесса их доставки на прилавки магазинов.
8. **Эффективность производства и сокращение расходов.** Репутация P&G как выдающегося мастера маркетинга сочетается с ее блестящими результатами как производителя. Чтобы сохранять расходы на низком в отрасли уровне, P&G выделяет огромные средства на развитие и модернизацию производственных процессов. Недавно компания стала еще сильнее урезать расходы, что позволило снизить цены на некоторые ее товары.

9. **Система бренд-менеджмента.** *P&G* разработала систему бренд-менеджмента, в которой за каждый бренд отвечает один руководитель. Систему переняли многие конкуренты, восхищенные успехом *P&G*. Недавно *P&G* модифицировала свою общую структуру менеджмента, так что каждой категорией брендов теперь управляет менеджер категории, ответственный за объем продаж и доходность. Хотя эта новая организация не заменила систему бренд-менеджмента, она помогает сконцентрировать стратегическое внимание на ключевых потребностях покупателей и конкуренции в каждой конкретной категории.

Таким образом, лидерство *P&G* на рынке базируется не на тщательной проработке какого-либо одного направления, а на успешном сочетании множества факторов, важных для достижения ведущих позиций на рынке. Сегодня разнообразной продукцией компании пользуются 4,8 млрд человек в 180 странах мира.

Вопросы

1. Впечатляющий портфель брендов *Procter & Gamble* включает некоторые из самых известных в мире брендов. Какие проблемы

и риски ассоциируются с позицией лидера рынка в таком большом числе категорий?

2. В условиях, когда социальные медиа становятся все более популярными и все меньше людей смотрят традиционную телевизионную рекламу, что должна делать *P&G* для поддержания прочного имиджа своих брендов?
3. С какими рисками, по вашему мнению, предстоит столкнуться в будущем *Procter & Gamble*?

Источники: Robert Berner, «Detergent Can Be So Much More», *Business Week*, May 1, 2006, pp. 66–68; «A Post-Modern Proctoid», *The Economist*, April 15, 2006, p. 68; *P&G Fact Sheet* (December 2006); John Galvin, «The World on a String», *Point*, February 2005, pp. 13–24; Jack Neff, «P&G Kisses Up to the Boss: Consumers», *Advertising Age*, May 2, 2005, p. 18; «The Nielsen Company Issues Top Ten U.S. Lists for 2008», press release, *The Nielsen Company*, December 12, 2008; Lauren Coleman-Lochner and Carol Hymowitz, «At Procter and Gamble, the Innovation Well Runs Dry», *Business week*, September 6, 2012; www.pg.com; Procter and Gamble 2013 Annual Report.

Глава 12

Динамика конкуренции

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Почему для компаний важен органический рост их бизнеса?
2. Как лидерам рынка расширить рынок в целом и защитить свою долю рынка?
3. Как претендентам на лидерство атаковать доминирующие на рынках компании?
4. Как фирмам — последователям и обитателям рыночных ниш эффективно конкурировать с остальными?
5. Какие маркетинговые стратегии подходят для каждого этапа жизненного цикла товара?
6. Как следует маркетологам адаптировать свои стратегии и тактики к условиям экономического спада или рецессии?

Успех любой фирмы невозможен без роста ее бизнеса. Цель каждого маркетолога — сделать свою фирму долгосрочным лидером рынка. Однако сегодняшние непростые маркетинговые условия часто вынуждают компании по несколько раз заново формулировать свои маркетинговые стратегии и предложения. Экономические условия изменяются, конкуренты выводят на рынок новые товары, а интересы и требования покупателей непрерывно эволюционируют. На протяжении нескольких последних лет *FedEx* и *UPS* ведут между собой активную конкурентную борьбу, причем каждая из них стремится стать активным игроком на поле соперника.¹

После того как *FedEx* стала свидетелем успешного вторжения *UPS* на созданный ею рынок услуг доставки почты воздушным транспортом, она вложила большие средства в развитие системы наземной доставки (купив ряд уже существовавших компаний) и тем самым бросила вызов *UPS* на ее территории. В результате теперь две эти фирмы ведут острую борьбу за лидерство на рынке. Обе стремятся проникнуть на быстрорастущий китайский рынок доставки корреспонденции, где *FedEx* уже осуществляет большой объем операций. Зарубежные рынки привлекают обе эти фирмы, так как чуть больше половины доходов *FedEx* и почти две трети доходов *UPS* обеспечивает рынок США. Суммарно две эти компании обеспечивают 10% ВВП США. Для увеличения охвата и расширения ассортимента предоставляемых услуг обе делают стратегические приобретения транспортных фирм по всему миру. На родных американских рынках обе компании пытаются привлекать клиентов кастомизированными услугами доставки «от двери к двери». Подгоняемые стремительным развитием онлайн-шопинга, объемы местных доставок почтовых отправок также растут быстрыми темпами, и *FedEx* имеет здесь преимущество в виде возможности осуществления доставки в субботние дни. В соответствии со своим рекламным слоганом «*UPS* любит логистику» *UPS* успешно позиционирует себя как «логистического эксперта», способного предоставлять в цепочке снабжения более широкий спектр услуг, чем просто услуги доставки почтовых отправок.

В этой главе рассматривается роль конкуренции и то, как маркетологи могут наилучшим образом управлять своими брендами в зависимости от их позиции на рынке и этапа жизненного цикла товара. Создание сильных торговых марок требует четкого понимания конкурентной ситуации, а ситуация эта из года в год становится все сложнее. Новые конкуренты появляются отовсюду: это и глобальные компании, обратившие свои взоры на конкретный мировой регион, и онлайн-конкуренты, ищущие экономически эффективные способы расширения своего присутствия, и частные бренды с марками магазинов, призванные составить более дешевую «партию» товарам именитых производителей, и линейные расширения сильных мегабрендов, играющих своими маркетинговыми мускулами и осваивающих новые товарные категории. По этим и другим причинам положение товаров и торговых марок на рынке со временем изменяется, и маркетологи должны адекватно реагировать на эти события.

РОСТ

Важной функцией маркетинга является стимулирование роста продаж и доходов компании. Особенно умело маркетинг делает это для новых продуктов, имеющих многие конкурентные преимущества и обладающих большим потенциалом. Грамотный маркетинг помогает стимулировать тестирование новинок и распространение информации о ней среди покупателей. Осуществление маркетинга на зрелых рынках может оказаться более трудным. В каких-то случаях борьба за рыночную долю оказывается менее продуктивной, чем расширение размера рынка в целом.

СТРАТЕГИИ РОСТА

В гл. 2 вы кратко познакомились с тем, как компании могут добиваться роста за счет продвижения новых продуктов и экспансии на новые рынки. Более подробному рассмотрению этих тем посвящены гл. 8 и гл. 15. Фил Котлер и Милтон Котлер выделяют следующие стратегии роста.²

- Рост за счет расширения своей рыночной доли.
- Рост за счет привлечения стейкхолдеров и формирования преданности у своих покупателей.
- Рост за счет создания сильного бренда.
- Рост за счет предоставления рынку новых товаров, услуг и впечатлений.
- Рост за счет международной экспансии.
- Рост за счет слияний, поглощений и создания альянсов.
- Рост за счет создания репутации социально ответственной компании.
- Рост за счет партнерства с государством и некоммерческими организациями.

Рассмотрим историю быстрого роста *Under Armour*.³

Under Armour

Бывший игрок футбольной команды Университета Мериленда Кевин Планк хорошо помнил, как некомфортно ему было играть в футболках из хлопка, которые быстро впитывали пот и становились мокрыми и тяжелыми. Поэтому, закупив несколько метров нового синтетического полотна, он вместе с местным портным создал семь прототипов облегающих фигуру футболок, которые пропускали выделяемый пот и позволяли телу атлета оставаться сухим. Новая фирма *Under Armour* быстро стала популярной у стар-

шеклассников и студентов колледжей и университетов. Активная рекламная кампания сигнализировала подросткам и молодежи о появлении новой торговой марки спортивной одежды. Уделяя основное внимание функциональности и аутентичности, *Under Armour* разработала также защитную экипировку для футболистов, покрывающую игроков буквально с головы до пят. Однако вывод на рынок линии кроссовок в 2009 г. сделал компанию прямым конкурентом таких гигантов, как *Nike* и *Adidas*. Это событие также отразило тенденцию смещения фокуса усилий с командных видов спорта на индивидуальных потребителей и, в частности, попытку охватить новый сегмент — женщин. Именно на поиске наилучших решений для женщин объединили усилия отделы маркетинга, дизайна и исследований потребителей. Полностью интегрированная медийная кампания «Что является красивым» с ее слоганом, побуждавшим женщин «что бы ни случилось, тренироваться каждый день», и успех нескольких линий спортивной обуви помогли подразделению, создававшему продукцию для женщин, стать самым быстрорастущим бизнесом *Under Armour*. Компания также подумывает о международной экспансии, в первую очередь на рынки Европы и Латинской Америки. В то время как *Nike* и *Adidas* получают более 60% своих доходов за пределами отечественных рынков, *Under Armour* зарабатывает за пределами Северной Америки всего 6% своих доходов и еще меньше — на быстрорастущих рынках Индии, Китая и Бразилии.

ОРГАНИЧЕСКИЙ РОСТ

Хотя фирмам доступны многие стратегии роста, наилучшие возможности предоставляет развитие ядра их бизнеса — сосредоточение усилий на наиболее успешных из имеющихся товарах и рынках. Маркетологи должны избегать ошибочного представления о том, что «травя везде зеленая», и не занижать риски проникновения в неизвестные их фирмам области.

Иногда уникальные внутренние возможности фирмы не переносятся должным образом в новые сферы деятельности. Приобретение *Learning Company*, сделанное *Mattel* в 1999 г., оказалось неудачным отчасти потому, что звание эксперта на рынке игрушек не представляло большой ценности на рынке услуг интерактивного обучения. Кроме того, отрасль, находящаяся сегодня на подъеме, завтра может переживать спад.⁴

Органический рост может быть менее рискованной альтернативой, чем проникновение в новые товарные категории. Он усиливает представление о бренде как источнике силы и правдоподобия и может обеспечить экономию за счет роста масштаба. Через повышение доходов и снижение издержек органический рост

может также привести к увеличению прибыли. Британский гуру маркетинга Дэвид Тейлор рекомендует использовать три основные стратегии, иллюстрируя их приведенными ниже примерами.⁵

1. Дифференцируйте ядро бренда настолько, насколько это возможно. Шоколад «Galaxy» успешно конкурирует с шоколадом «Cadbury» благодаря позиционированию себя как «вашего партнера по наслаждению шоколадом», наличию изящной формы плитки, утонченного вкуса и привлекательной упаковки.
2. Направляйте дистрибуцию и через существующие, и через новые каналы. *Costa Coffee*, крупнейшая сеть кофеен в Великобритании, нашла новые способы продаж через придорожные киоски, кофейные автоматы и студенческие кафетерии.
3. Предлагайте основной продукт в новых форматах или версиях. *WD40* предлагает «Smart Straw» — оригинальную версию своего популярного многоцелевого смазочного материала со встроенной в упаковку соломинкой, которая высасывает наружу, когда требуется выполнить смазку.

Многие фирмы пытаются добиться успеха, сосредоточиваясь на своих стержневых видах бизнеса. Лондонская *Aegis Group* уступила свой рынок исследовательской фирме *Synovate*, чтобы сосредоточиться на работе в сфере цифровых коммуникаций.⁶ *Levi Strauss* отказался от работы со своим брендом «Denizen» в Азии, чтобы сосредоточить усилия на своем основном бренде «Levi».⁷

Стратегии роста — это не обязательно предложения «или-или». Концентрация усилий на стержневых видах бизнеса не обязательно означает игнорирование новых рыночных возможностей. Канадская *Fortuna Silver Mines* сфокусировалась на двух собственных серебряных рудниках в Перу и Мексике для поддержания органического роста, но при этом продолжала поиски третьего рудника, чтобы поддерживать рост и дальше.⁸ Но иногда стержневой бизнес не поддается расширению. В условиях постепенного снижения продаж персональных компьютеров ведущий производитель ПК *Lenovo* начал рассматривать смартфоны в качестве нового бизнеса для своего бренда.⁹

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ЛИДЕРОВ РЫНКА

В зависимости от роли, которую фирма играет на целевом рынке, она может быть отнесена к одному из четырех типов: лидера, претендента на лидерство, последователя и обитателя ниши. Рассмотрим структуру условного рынка, представленную на рис. 12.1. В руках *лидера* — 40% рынка, 30% принадлежат *претенденту на лидерство*, еще 20% — *последователю*, старающемуся сохранить свою долю и не «раскачивать лодку». Оставшиеся 10% делят *обитатели рыночных ниш* — фирмы, обслуживающие мелкие сегменты рынка, находящиеся вне зоны интересов крупных компаний. Иногда рост зависит от правильного выбора стратегий конкуренции.

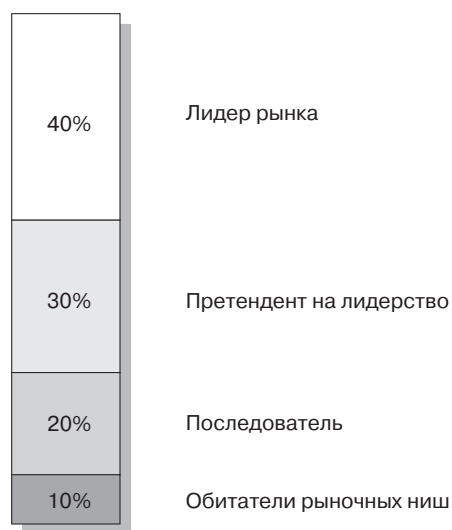


Рис. 12.1. Структура рынка

Признанные компании-лидеры существуют во многих отраслях экономики. Такие компании располагают самыми большими кусками общего «пирога» и обычно подают пример остальным, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, меняя каналы распределения и интенсивность мероприятий продвижения. Некоторые из наиболее известных лидеров рынка: *Microsoft* (программное обеспечение), *Intel* (микропроцессоры), *Gatorade* (спортивные энергетические напитки), *Best Buy* (магазины электроники), *McDonald's* (фастфуд), *Visa* (кредитные карты).

Хотя маркетологи считают, что хорошо известные товары обычно занимают четко обозначенные позиции в сознании потребителей, если доминирующая компания не является легальным монополистом, легкой ее жизнь не назовешь. Лидеру приходится постоянно быть настороже, так как товары-новинки конкурентов могут лишить ее ведущих позиций; конкуренты могут найти свежие маркетинговые решения или сделать крупные инвестиции в маркетинг; или же издержки лидера могут оказаться слишком высокими. Одним известным брендом и лидером рынка, которому пришлось немало потрудиться, чтобы остаться на плаву, является «Херох».¹⁰

Херох

Херох сумела стать больше чем просто производителем копировальной техники. Сейчас она является лидером на рынке высококачественных полиграфических систем, а ее название используется для обозначения широкого спектра копировальных устройств во всем мире. Компания осуществляет переход к выпуску принципиально новой линии товаров, в которых используются не старые оптические, а новые цифровые системы. *Херох* ищет способы сделать цветную печать менее дорогой и даже пытается печатать в формате 3D. Помимо новой техники *Херох* предлагает товары, которые ее покупателям приходится заказывать снова: краски и цветные порошки для печати документов. *Херох* также осваивает бизнес по предоставлению комплексных печатных услуг, позволяющий компаниям отказаться от компьютерных принтеров и использовать многофункциональные устройства, которые отличаются более высокой производительностью, реже выходят из строя и используют меньше расходных материалов. Под руководством исполнительного директора Урсулы Бернс *Херох* все в большей степени становится сервисной компанией, предоставляющей услуги по обработке счетов, деловой документации и IT-аутсорсинга. Приобретение *Affiliated Computer Services* за \$6,4 млрд позволило *Херох* внедрить ее технологии в стандартные офисные процедуры документооборота. Звонок в отдел обслуживания пассажиров авиакомпании *Virgin America*, отправка печатного или онлайн-требования о выплате страхового возмещения, обращение с требованием устранить проблемы в работе смартфона — теперь все эти вопросы может решить сотрудник *Херох*. Новое устройство *Херох* — малогабаритный компьютер, предоставляющий возможность печати и сканирования документов и выхода в Интернет — позволяет страховым агентам ACS, находящимся вне своего офиса, сканировать страховые претензии на месте и немедленно вводить их в систему обработки документов. *Херох* использует новые технологии и в маркетинге. Новая рекламная кампания «Информационная перегрузка» осуществлялась с использованием персонифицированных видео, e-mail и прямой почтовой рассылки. Каждый покупатель получал

индивидуальный URL в зависимости от его поведения и интересов, что обеспечило «коэффициент кликания» на уровне 35–40%, при том что в среднем по отрасли этот показатель составляет 1–2%. Новая печатная и телевизионная рекламная кампания «Простота с помощью чисел» отдает дань прошлым заслугам бренда, но при этом подчеркивает его новые возможности. В одном рекламном ролике была показана женщина, стоявшая перед копировальным устройством и заявлявшая: «Когда я говорю “Херох”, я знаю, что вы думаете». После получения отпечатанной транзитной карты она говорила: «Каждый год мы помогаем собирать транзитных платежей на \$37 млрд».

Доминирующая позиция обязывает фирму к активным действиям сразу на трех фронтах. Во-первых, компании необходимо искать способы расширения рыночного спроса в целом. Во-вторых, ей надлежит защищать свою долю рынка с помощью хорошо спланированных оборонительных и наступательных действий. В-третьих, лидер может попытаться расширить свою долю рынка даже при условии стабильности общего объема последнего.

РАСШИРЕНИЕ ОБЩЕГО РЫНКА

При расширении рынка в целом выигрывает прежде всего доминирующая компания. Если американцы приобретают больше кетчупа, больше всех от этого выигрывает компания *Heinz*, потому что на ее долю приходятся почти две трети всех продаж кетчупа в стране. Если *Heinz* сможет убедить большее количество американских потребителей есть кетчуп с большим количеством блюд или при каждом потреблении есть больше самого кетчупа, ее продажи существенно возрастут. В целом лидер рынка должен искать новых покупателей или увеличивать интенсивность потребления со стороны уже существующих.

Новые покупатели. Каждый класс товаров имеет потенциал привлечения новых покупателей: людей, которые не знают о товаре либо не имеют возможности приобрести его из-за высокой цены или отсутствия у товара некоторых характеристик. Чаще всего потенциальных пользователей можно найти в одной из трех групп: среди тех, кто мог бы пользоваться товаром, но не делает этого (*стратегия проникновения на рынок*), тех, кто никогда не пользовался товаром (*стратегия создания нового сегмента рынка*), и тех, кто находится за пределами досягаемости каналов распределения (*стратегия географической экспансии*).

Вот как *Starbucks* описывает свой подход к расширению рынка на своем корпоративном веб-сайте:¹¹

Starbucks закупает и обжаривает высококачественные кофейные зерна и затем продает их наряду со свежеприготовленным, богатым по вкусу кофе в стиле итальянского эспрессо, выпечкой и кондитерскими изделиями, а также оборудованием и принадлежностями, имеющими отношение к приготовлению кофе, — главным образом через управляемые самой компанией розничные магазины. Помимо продаж через эти собственные магазины Starbucks продает кофейные зерна через специализированные сбытовые группы и супермаркеты. Кроме того, Starbucks изготавливает и реализует кофейные напитки «Frappuccino®» и линию дорогих сортов мороженого в сотрудничестве со своими совместными предприятиями и предлагает линию новых сортов чая, изготавливаемых принадлежащей ему дочерней фирмой Tazo Tea Company. Цель компании — превратить «Starbucks» в самую узнаваемую и уважаемую торговую марку в мире.

При нацеливании на новых покупателей фирма не должна упускать из виду уже имеющих. Daimler, производитель автомобилей «Mercedes-Benz», разработал сбалансированный подход к извлечению выгод как из существующего спроса на зрелых рынках Евросоюза, США и Японии, так и из огромного потенциала быстрорастущих формирующихся рынков. Как утверждает председатель совета директоров компании Дитер Цетше: «Вы не можете действовать по принципу “или-или”. Вы должны сохранять ваши сильные позиции на традиционных рынках и даже расширять их».¹²

Увеличение интенсивности потребления товара. Интенсивность потребления можно повысить путем увеличения объема или количества потребления товара либо частоты его потребления.

Объем потребления в некоторых случаях удастся увеличить с помощью нового дизайна упаковки. Показано, что с увеличением размера упаковки объем продукта, используемого потребителями за один раз, возрастает.¹³ Интенсивность потребления пищевых товаров импульсной покупки, таких как прохладительные напитки и снеки, увеличивается, когда товар становится более доступным потребителям.

Интересно, что некоторые продовольственные компании, такие как *Hershey's*, используют мень-

шие по размеру упаковки, которые обеспечивают рост объема продаж за счет повышения частоты потребления.¹⁴ Увеличение частоты потребления, с другой стороны, требует нахождения возможностей для более частого использования товара по тому же назначению либо поиска для него совершенно новых предназначений.

Возможности для более частого использования бренда. Программы маркетинга могут сообщать о пригодности и преимуществах использования бренда. Желудочные лекарства «Pepto-Bismol» имеются в 40% американских домохозяйств, но только 7% американцев признались, что принимали их в течение последних 12 месяцев. Для увеличения потребления и напоминания о бренде рекламные кампании, проводившиеся перед праздниками, указывали на связь между лекарствами и застольями с помощью слогана «Ешь. пей. Будь надежно защищен». Сходным образом слова «Ешь. пей. Жуи. Приятное ощущение чистоты во рту», напечатанные на внутренней стороне упаковки жевательной резинки «Orbit», призваны подкрепить представление о том, что потребление товаров бренда может служить заменой чистки зубов.¹⁵

Еще одна потенциальная возможность для увеличения частоты потребления возникает, когда воспринимаемое потребителями использование товара отличается от того, как он используется в действительности. Многие товары с относительно коротким сроком службы не заменяются на новые, когда это нужно делать, потому что потребители склонны переоценивать длительность продуктивного использования таких вещей.¹⁶ Один из способов ускорения замены в таком случае состоит в том, чтобы «привязать» ее к какому-либо празднику, событию или времени года. Продавцы таких товаров для дома, как батарейки для устройств пожарной сигнализации и фильтры для пылесосов, вытяжек и воздушных кондиционеров, используют дни перехода с летнего времени на зимнее и наоборот для напоминания потребителям о необходимости замены батареек и фильтров.

Другой вариант — обеспечить потребителей информацией: 1) о том, когда началось использование товара или когда его нужно будет заменить, или 2) о текущей «производительности» продукта. К примеру, на каждой кассете для бритвенных станков «Gillette Mach3» имеется синяя полоска, которая по мере использова-

ния бритвы постепенно стирается, указывая на необходимость использования новой кассеты. Производитель амортизаторов и рессор *Monroe* разработал полностью интегрированную кампанию «Все стареет. Даже амортизаторы», использовавшую сравнение изношенных амортизаторов и рессор с другими хорошо известными потребителям предметами, которые также в конце концов изнашиваются и требуют замены — туфлями, носками, автомобильными шинами и даже бананами!¹⁷

Новые способы использования торговой марки. Второй подход — нахождение совершенно новых способов применения товара. Например, производители продуктов питания издавна рекламируют новые рецепты, в которых их марочные продукты используются совершенно по-новому. Когда *Arm & Hammer* стало известно, что некоторые потребители используют их продукт как освежитель для холодильника, ее маркетингологи инициировали широкую рекламную кампанию, посвященную исключительно этому способу использования. Кампания привела к тому, что половина американских хозяек стали держать в холодильнике открытую пачку соды. Спустя некоторое время соде «Arm & Hammer» нашлось применение и в ряде других товарных категорий, таких как зубная паста, антиперсперанты, стиральные порошки.

ЗАЩИТА ДОЛИ РЫНКА

Усилия, предпринимаемые доминирующей компанией для увеличения размеров рынка в целом, должны сопровождаться мероприятиями по защите уже имеющейся у нее доли рынка. *Boeing* защищает свою долю от *Airbus*, *Staples* — от *Office Depot*, а *Google* — от *Yahoo!* и *Microsoft*.¹⁸

Что может предпринять лидер рынка для защиты «своей территории»? Наиболее конструктивный ответ в данной ситуации — *постоянные инновации*, когда лидер возглавляет поступательное движение в отрасли, разрабатывая новые товары и услуги, повышая эффективность дистрибуции и сокращая издержки, т. е. продолжает увеличивать свое конкурентное преимущество и ценность для покупателей.¹⁹

Проактивный маркетинг. В том, что касается удовлетворения потребностей, можно провести разграничение между маркетингом *отклика*, маркетингом *предвидения* и *креативным* маркетингом.

В первом случае компания-поставщик определяет заявленные потребности и стремится удовлетворить их, во втором — производитель пытается заглянуть вперед и определить, в чем потребитель будет нуждаться в ближайшем будущем. Креативный же маркетинг предлагает собственные решения, отвечает потребностям, о которых потребители даже не задумываются, но на возможность удовлетворения которых с энтузиазмом откликаются.²⁰

Многие компании считают, что их задача заключается просто в адаптации к требованиям покупателей. Они преимущественно просто реагируют на возникшую ситуацию, потому что чрезмерно полагаются на свою ориентацию на покупателей и в итоге становятся жертвами «тирании обслуживаемого ими рынка». В то же время успешные компании стремятся активно приспосабливать рынок к своим собственным интересам. Вместо того чтобы пытаться стать лучшим игроком на поле, они просто изменяют правила игры.²¹

Проактивной компании нужно обладать двумя внутренними возможностями: 1) *реагирования на прогнозы*, как это сделала *IBM*, когда отказалась от производства «железа» и стала провайдером услуг, и 2) *креативного предвидения* для разработки инновационных решений, подобных решению *PepsiCo* вывести на рынок «H₂OH». Отметим, что *реагирование на прогнозы* происходит до изменения, а *реактивный отклик* происходит после наступления изменения.

Проактивные компании создают новые предложения для обслуживания неудовлетворенных — а возможно, даже неизвестных — потребностей рынка.²²

В конце 1970-х гг. основатель *Sony* Акио Морита работал над проектом миниатюрного карманного устройства, которое произвело бы революцию в прослушивании музыки. Инженеры компании в один голос заявляли об отсутствии спроса на такое изделие, но А. Морита не разделял их взгляды. К двадцатилетию «Walkman» *Sony* продала свыше 250 млн плееров, создав за это время более 100 разных моделей.²³

Проактивные компании могут перестраивать отношения в отрасли, подобно тому как *Toyota* перестроила свои отношения с поставщиками. Или же они могут обучать покупателей, как это делает *Lululemon* на занятиях йогой и фитнесом.²⁴

Lululemon

Во время посещений курсов йоги канадский предприниматель Чип Уилсон постоянно чувствовал, что одежда из хлопчатобумажных тканей с добавлением полиэстера, которую надевали на занятия большинство других слушателей, создает у него ощущение дискомфорта. После разработки и успешной продажи первой партии хорошо сидящей, не вызывающей обильного потения одежды, он решил также открыть собственный кабинет йоги — так на свет появилась *Lululemon*. Для своего развития новая компания использовала подход, направленный на создание прочной эмоциональной связи с каждым из своих покупателей. Прежде чем открывать магазин в новом городе, *Lululemon* сначала ищет авторитетных преподавателей йоги или инструкторов по фитнесу. Отобранные таким образом специалисты исполняют роль «послов», сопровождающих слушателей курсов, организованных при поддержке *Lululemon*, и посетителей показов образцов новой одежды. Они также дают свои советы модельерам компании. Лояльность покупателей *Lululemon* проявляется в их готовности платить \$92 за тренировочные брюки, которые у *Nike* и *Under Armour* стоят от \$60 до \$70. *Lululemon* продает товаров приблизительно на \$1800 с одного квадратного фута торговой площади в каждом из почти 100 своих магазинов, что в три раза больше, чем у таких популярных ритейлеров, как *Abercrombie & Fitch* и *J. Crew*. Теперь компания намеревается выпускать одежду и аксессуары для занятий не только йогой, но и бегом, плаванием и велоспортом.

Компаниям нужно заниматься «управлением неопределенностью». Проактивные фирмы:

- готовы идти на риск и совершать ошибки;
- имеют перед глазами картину будущего и инвестируют в него;
- обладают внутренними возможностями к созданию инноваций;
- характеризуются гибкостью и отсутствием избыточной бюрократии;
- имеют много менеджеров, способных мыслить творчески.

Компании, абсолютно не приемлющие риска, не становятся победителями.

Оборонительный маркетинг. Даже в тех случаях, когда лидер рынка не проводит атаку на конкурентов, он ни на минуту не должен забывать о безопасности своих «флангов». Он должен тщательно продумать систему оборонительных «мероприятий» в ключевых секторах, защищать которые необходимо даже себе в убыток, и брать участия, которыми он готов пожертвовать. Цель его оборонительной стратегии — уменьшение вероятности нападения, перевод атак на менее уязвимые направления и снижение интен-

сивности возможного наступления. Лидер должен предпринимать все юридически и этически допустимые меры для того, чтобы уменьшить шансы конкурентов вывести на рынок новый продукт, защитить свои каналы дистрибуции и обеспечить осведомленность покупателей о новом продукте и их готовность опробовать новинку и делать повторные покупки.²⁵ Независимо от выбранной стратегии, от быстроты реакции защищающейся стороны во многом зависит ее результирующая прибыльность.

Доминирующая компания имеет возможность использовать шесть описанных далее оборонительных стратегий (рис. 12.2).²⁶ Решение о выборе конкретной стратегии будет зависеть от ресурсов компании, ее целей и ожиданий относительно реакции конкурентов.²⁷

- **Позиционная оборона.** Позиционная оборона заключается в том, чтобы занимать в сознании потребителей самую привлекательную рыночную позицию, сделать свою торговую марку почти неприступной. Такие положения занимают, например, «Tide» на рынке стиральных порошков, зубная паста «Crest» в области профилактики кариеса и детские подгузники «Pampers».
- **Защита флангов.** Позиционная оборона, бесспорно, важна, однако в случае атаки на лидера было бы неразумно полагаться на одни только «фортификации» вокруг существующих товаров. Лидеру рынка приходится не только создавать «пограничную службу», но и концентрировать «боеспособные части», готовые контратаковать противника. Такие принадлежащие *Procter & Gamble* торговые марки стиральных порошков «Gain» и «Cheer» и подгузников «Luvs» играли одновременно и оборонительные, и наступательные роли при поддержке брендов «Tide» и «Pampers» соответственно.
- **Упреждающие оборонительные действия.** Более агрессивная стратегия заключается в *упреждающей* атаке по выстраиваемой оборону противнику. Возможны разные варианты реализации такой стратегии. Можно вести партизанскую войну в масштабе всего рынка: «зацепить» одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым пригото-

- ления каждого из них. Возможен также переход в наступление по всему фронту,²⁸ как это сделал *Bank of America* с его 16 220 банкоматами и 5858 филиалами, разбросанными по всей территории США и представляющими серьезную угрозу местным и региональным банкам.²⁹ Другой способ упреждающих оборонительных действий предусматривает выпуск новых продуктов, в преддверии которого компания делает объявления о готовящихся новинках. Такие предварительные заявления могут сигнализировать конкурентам о том, что им придется сражаться, если они захотят увеличить свою рыночную долю. Если *Microsoft* объявляет о своих планах разработки нового продукта, то более мелкие фирмы могут предпочесть сконцентрировать свои усилия на других направлениях, чтобы избежать прямой конкуренции. Некоторые высокотехнологичные фирмы обвиняют в распространении ложных сообщений о предстоящем выпуске товаров, которые так никогда и не появляются на рынке.³⁰
- **Контратака.** Большинство лидеров рынка отвечают атакой на атаку. Обычно в арсенале лидера хранится набор различных *контрударов*: встречный бой, удар по флангам и отсечение передовых группировок противника от основных баз. Эффективный метод контратаки — вторжение на основную территорию противника, при-

нуждающее его вернуть войска для защиты «исконных земель». Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно — наиболее рентабельные для конкурентов) за счет дохода от других своих товаров или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы покупатели прекратили закупки у соперника. Еще один шаг — лоббирование проведения невыгодных конкуренту акций исполнительной или законодательной властью. Такие лидеры в сфере высоких технологий, как *Apple*, *Intel* и *Microsoft*, активно защищали свои бренды в суде.

- **Мобильная оборона.** Мобильная оборона предполагает, что лидер распространяет свое влияние на новые территории, создавая базу для будущих атак или организации обороны, т. е. раздвигает свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынка. *Расширение рынка* означает, что компания переносит внимание с конкретного товара на потребность, которую удовлетворяет данный класс товаров в целом, и ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке, связанной с удовлетворением этой потребности. Так, после того как компании — производители бензина пересмотрели свои миссии и поставили

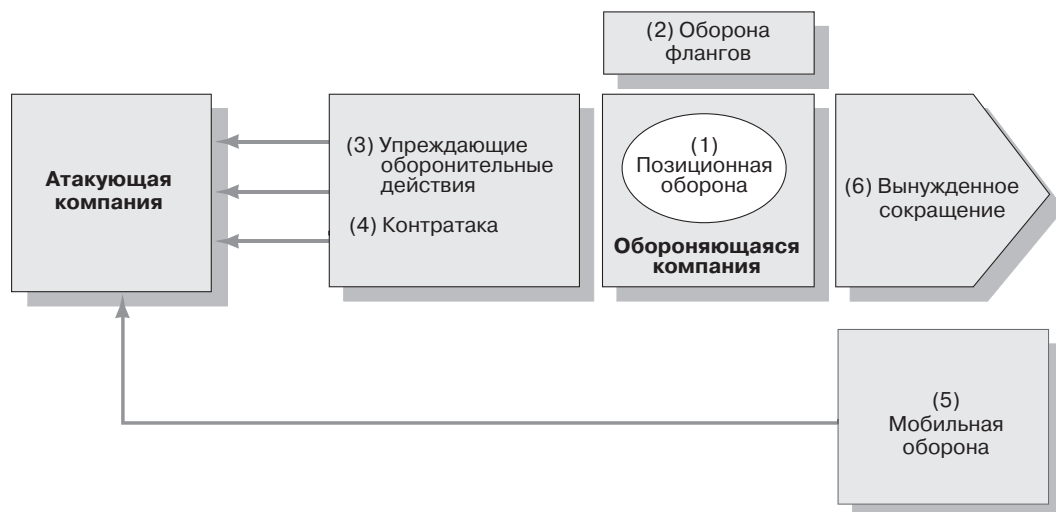


Рис. 12.2. Оборонительные стратегии

себе цель превратиться в «энергетические», работающие в них исследователи буквально погрузились в проблемы смежных отраслей: нефтяной, угольной, гидроэнергетики, атомной и химической промышленности. *Диверсификация рынка* предполагает вторжение в отрасли, не связанные с исходной. Когда табачные компании *Reynolds* и *Philip Morris* столкнулись с введением ограничений на курение в США, они даже не попытались занять оборону, а переориентировались на приобретение предприятий пищевой промышленности (производство пива, безалкогольных напитков и замороженных продуктов).

- *Вынужденное сокращение.* Иногда крупные компании осознают, что имеющиеся ресурсы не позволяют им эффективно защитить всю свою «территорию». Лучший выход из такого положения — *плановое сокращение* (или *стратегический отход*): сдача слабых позиций и концентрация ресурсов на наиболее перспективных направлениях. Так, в 2006 г. компания *Sara Lee* отказалась от выпуска товаров, обеспечивавших заметную долю ее доходов, таких как женский трикотаж, товары личной гигиены и стиральные порошки. В 2012 г. она поделила выпуск остававшихся продуктов между двумя своими новыми фирмами. *Hillshire Brands* занимается теперь основным бизнесом *Sara Lee*, связанным с выпуском фасованных мясных продуктов в Северной Америке, а *D.E. Master Blenders 1753* успешно торгует чаем и кофе в Европе.³¹

P&G продала *Kellog* свой бренд «Pringles» за \$2,7 млрд, когда решила выйти из продуктового бизнеса, чтобы сосредоточиться на своем основном, связанном с выпуском потребительских товаров для дома бизнесе.³² Другой компанией, реорганизовавшей свой бизнес для повышения своей конкурентоспособности, была *Kraft*.³³

Kraft

После многолетней череды приобретений руководство *Kraft* заявило в 2011 г. о намерении разделить компанию к концу 2012 г. надвое. Одна новая компания должна была заниматься быстрорастущим бизнесом, связанным с выпуском снежков и кондитерских изделий (в частности, печенье «Oreo» и конфеты «Cadbury»), а другая — более стабильным бакалейным бизнесом (кофе «Maxwell

House», арахис «Planters», сыр «Kraft» и десертное желе «Jell-O»). Причиной такого разделения было желание повысить эффективность работы и предоставить инвесторам различные варианты вложения средств. Снежковым и кондитерским бизнесом стала заниматься *Mondelez International*, которая позиционировала себя как быстрорастущую компанию, имеющую большие возможности на формирующихся рынках, в частности, Индии и Китая. Название *Mondelez*, придуманное двумя работниками компании, образовано из двух слов, соответствующих словам «мир» и «очень вкусный» на латинском и некоторых романских языках. Бакалейный бизнес отошел компании, сохранившей исходное название *Kraft Foods*, а поскольку он состоял из многих доминирующих в своих категориях брендов сыров и мясных продуктов, то стал рассматриваться инвесторами, заинтересованными в устойчивом получении дивидендов, как «дойная корова» (cows cow). *Mondelez* стремилась к быстрому росту, а *Kraft Food* сосредоточилась на сокращении издержек и избирательных инвестициях в свои мощные бренды.

РАСШИРЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА

Неудивительно, что конкуренция на многих рынках стала такой острой: ведь один процент рыночной доли может стоить десятки миллионов долларов. Однако расширение принадлежащей компании доли рынка отнюдь не означает автоматический рост прибыли — особенно для компаний в сфере услуг, использующих труд большого числа работников, так как такие компании не всегда могут добиваться заметной экономии от эффекта масштаба. Многое зависит от стратегии расширения рынка компании.³⁴

Издержки расширения рынка могут значительно превысить получаемый в результате этих действий прирост дохода, поэтому, прежде чем решиться на подобную меру, компания должна тщательно проанализировать действие четырех факторов.

- Возможный конфликт с антимонопольным законодательством, как это недавно случилось с компаниями *Microsoft* и *Intel*. Расширение доли рынка доминирующей компании обычно сопровождается «воплями» ревнивых конкурентов о «монополизации» рынка. Увеличение степени риска снижает привлекательность экспансии.
- Экономические издержки. Известно, что при достижении определенной доли рынка дальнейший рост может сопровождаться снижением прибыльности. На рис. 12.3 *оптимальная доля рынка* компании составля-

ет 50%, а ее увеличение ведет к сокращению рентабельности. Покупатели, у которых не остается выбора, могут недолюбливать компанию, проявлять лояльность к конкурирующим поставщикам, иметь специфические потребности или предпочитать иметь дело с небольшими фирмами. Вместе с расширением доли рынка растут и затраты на ведение юридических процедур, публик рилейшнз и лоббирование. В целом расширение доли рынка нецелесообразно в тех случаях, когда компания не имеет возможности реализовать эффект масштаба производства, при наличии непривлекательных сегментов рынка, желании покупателей использовать различные источники поставок и при высоких барьерах на выходе. Некоторым лидерам рынка даже удалось увеличить прибыльность путем избирательного снижения своей доли рынка в слабых областях.³⁵

- Неправильный выбор стратегии маркетинга-микс. Компании, успешно расширяющие свои доли рынка, обычно превосходят конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительно качестве товаров и маркетинговых расходах.³⁶ С другой стороны, значительное (в сравнении с конкурентами) снижение цен на продукцию не позволяет компании существенно увеличить долю рынка, так как некоторые соперники отвечают не менее значительным снижением цен, а другие предлагают покупателям дополнительные выгоды без изменения цены товара, так что те не меняют поставщика.
- Влияние расширения доли рынка на фактическое и воспринимаемое качество. Слишком большое количество покупателей требует чрезмерного напряжения всех ресурсов компании, что негативно сказывается на ценности товара и уровне сервиса. К примеру, проблемы роста возникли у компании *Fair Point Communications*, когда она пыталась интегрировать 1,3 млн клиентов, приобретенных в результате покупки франшизы *Verizon Communication* в Новой Англии. Медленная интеграция и проблемы с обслуживанием привели к разочарованию клиентов, недовольству регулятора и в конечном итоге к банкротству компании.³⁷

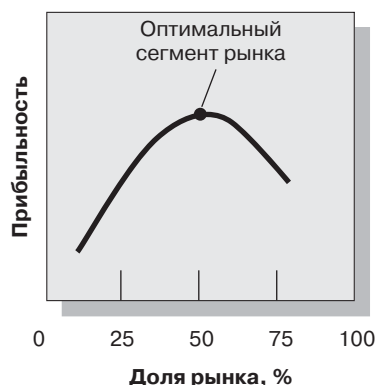


Рис. 12.3. Концепция оптимальной доли рынка

ДРУГИЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

Компании, занимающие вторые и третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них — *PepsiCo*, *Ford*, *Avis* — довольно крупные производители. Представители этой группы могут выбрать один из двух подходов: либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претенденты на лидерство на рынке), либо спокойно «грести, не раскачивая лодку» (последователи).

СТРАТЕГИИ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ЛИДЕРСТВО

Существует множество примеров, когда компании, претендующей на лидерство, удавалось вывести фаворита из равновесия или даже обойти его. Компания *Toyota* сегодня производит больше автомобилей, чем *General Motors*, *Love's* наступает на пятки *Home Depot*, а *AMD* упорно старается уменьшить рыночную долю *Intel*. Преимущество претендентов на лидерство заключается в том, что они руководствуются высокой целью и концентрируют свои ресурсы на ее достижении, в то время как лидер рынка занимается выполнением рутинной повседневной работы.³⁸ Рассмотрим конкурентные стратегии нападения, которыми могут пользоваться эти самые претенденты.³⁹

Определение стратегической цели и оппонента(ов). Претендующей на лидерство компании прежде всего необходимо определить свою стратегическую цель. Большинство компаний в качестве таковой избирают расширение

доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки.

- **Наступление на лидера рынка** — достаточно рискованная, но потенциально наиболее выгодная стратегия, особенно если доминирующая в данный момент компания подходит к выполнению своих обязанностей спустя рукава. Альтернативная стратегия — захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового товара. Так, *Xerox* отвоевала значительную долю рынка копировальной техники у *3M*, создав более эффективный процесс копирования документов, а позже «отдала» часть этого рынка компании *Canon*, представившей компактные копировальные аппараты. Эта стратегия часто приносит дополнительную выгоду в виде дистанцирования фирмы от других претендентов на лидерство.
- **Атака на близкие по размерам компании-конкуренты**, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей и имеют сложное финансовое положение. Продукция таких компаний не пользуется спросом в связи с устареванием, высокими ценами или иными не удовлетворяющими покупателей характеристиками.
- **Нападение на небольшие местные и региональные компании.** Некоторые крупные американские банки достигли своего поло-

жения посредством поглощения небольших региональных банков (так называемых гуппи).

- **Попытка изменения статус-кво.** Претендент на лидерство может попытаться атаковать не отдельную фирму, а отрасль в целом или повсеместно распространенные представления, не обеспечивающие адекватного обращения к потребностям покупателей. Такие фирмы, как *Jet Blue*, *Ally Bank* и *Netflix*, добились успеха за счет противопоставления своих услуг услугам конкурентов.⁴⁰

Выбор общей стратегии наступления. Итак, компания имеет четкие цели и ясно видит противника. Она может выбрать одну из пяти наступательных стратегий: фронтальное наступление, фланговую атаку, окружение, обходной маневр или партизанскую войну (рис. 12.4).

- **Фронтальное наступление.** В чистом виде фронтальное наступление означает, что атака одновременно направлена на товар компании-конкурента, его рекламу, цену и систему распределения. Принцип силы гласит: сражение выигрывает та сторона, которая располагает большими человеческими ресурсами. В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать его модифицированный вариант — ценовую войну. Снижение цены на товар эффективно в тех случаях, когда

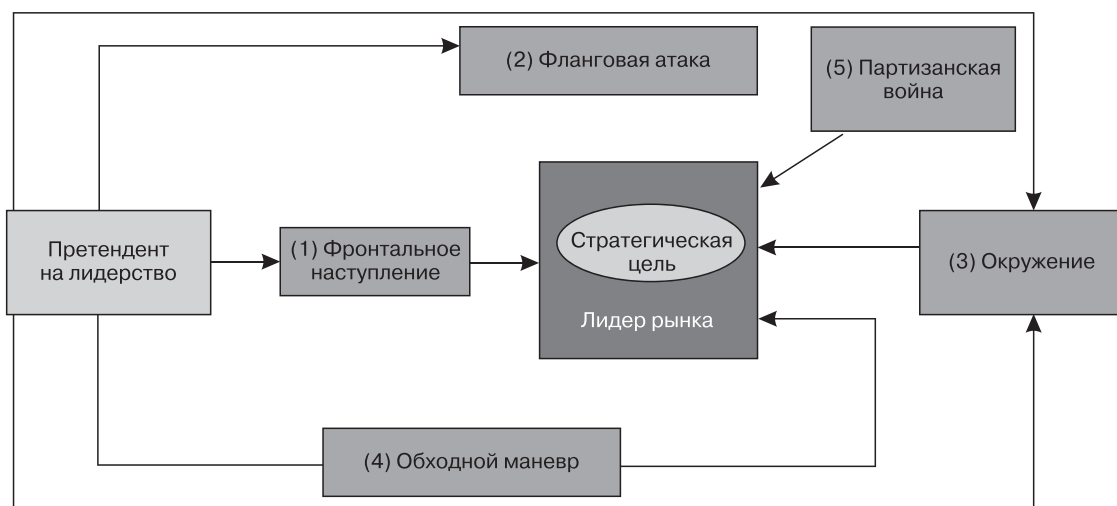


Рис. 12.4. Стратегии наступления

лидер рынка не предпринимает ответных шагов и атакующему удается убедить рынок в том, что его продукт не уступает по качеству товарам лидера. Особенно преуспела в этом компания *Helene Curtis*, обладающая непревзойденным искусством донесения до потребителей мысли о том, что ее торговые марки, такие как «Suave» и «Finesse», не уступают конкурирующим товарам по качеству, но более доступны по цене.

- **Фланговая атака.** Слабые места конкурента — это прекрасные объекты для атаки. Такая атака особенно привлекательна для претендентов на лидерство, имеющих небольшие ресурсы, и с большей вероятностью может оказаться успешной, чем атака по широкому фронту. *Фланговая атака* может проходить по двум направлениям — географическому и сегментационному. Ведущие телекоммуникационные компании, такие как *Verizon*, *AT&T* и *T-Mobile*, столкнулись со снижением продаж на специфическом, но быстрорастущем рынке предоставления предварительно оплачиваемых услуг пользователям смартфонов, когда такие операторы, как *Boost Mobile*, *Virgin Mobile* и *MetroPCS*, предложили более низкие цены и более широкий выбор тарифных планов.⁴¹ Другая стратегия фланговой атаки заключается в удовлетворении не выявленных ранее потребностей рынка. Производитель ковбойских сапог фирма *Ariat* бросила вызов давним лидерам рынка фирмам *Justin Boots* и *Tony Lama*: ее сапоги выглядели как изготовленные на ранчо, но были эргономичны и комфортны, как беговые кроссовки, что явилось совершенно новой выгодой в данной категории.⁴² Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, в которых ее оппонент пассивен.
- **Окружение.** Тактика окружения состоит в попытке захвата большей части вражеской территории путем «молниеносной войны». Она предполагает ведение массированных наступательных действий сразу на нескольких фронтах. Попытка окружения имеет смысл тогда, когда руководство атакующей стороны располагает значительными ре-

сурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю противника к сопротивлению. В попытке противостояния своему главному конкуренту — *Microsoft*, компания *Sun Microsystems* выдает лицензии на свой программный продукт «Java» сотням разработчиков программного обеспечения для миллионов разных устройств. После того как бытовая электроника сплошь стала цифровой, «Java» получил очень широкое распространение.

- **Обходной маневр.** Один из самых коварных атакующих приемов — *обходной маневр*, цель которого — обход противника и нападение на наиболее доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия имеет три составляющие: диверсификацию продукции, географическую диверсификацию рынков и внедрение новых технологий. К примеру, *Pepsi* применила стратегию обходного маневра против *Coca-Cola*: 1) начав продавать в 1997 г. бутилированную воду «Aquafina» — раньше чем ее конкурент *Coke* вывела на рынок свою воду «Dasani»; 2) приобретя соковый гигант *Tropicana* за \$3,3 млрд в 1998 г. (его доля рынка почти вдвое превосходила долю принадлежащей *Coke* торговой марки «Minute-Maid») и 3) приобретя компанию *Quaker Oats* за \$14 млрд в 2000 г.⁴³ *Coca-Cola* отреагировала на эти действия чередой собственных приобретений. *Технологический скачок* — разновидность обходного маневра, наиболее часто применяемый в высокотехнологичных отраслях. Претендент на лидерство терпеливо проводит научные исследования, развивает новые технологии и осуществляет атаки, перенося «линию фронта» на свою территорию, где он обладает несомненным преимуществом. *Google* смог обойти *Yahoo!* благодаря технологическому скачку и стать лидером рынка поисковых систем.
- **Партизанская война.** Стратегия партизанской войны заключается в проведении множества атак небольшими силами, для того чтобы измотать противника, деморализовать его и в конце концов захватить часть его «фортификационных укреплений». Партизанская кампания может оказаться весьма дорогостоящим делом, хотя

затраты на нее и не столь велики, как на проведение фронтальных и фланговых атак или на организацию окружения. Партизанская война — это не столько война, сколько подготовка к ней. Если претендент на лидерство действительно намерен обойти доминирующую компанию, ему рано или поздно придется вступить в настоящий бой.

Выбор конкретной стратегии нападения.

Любой аспект маркетинговой программы может служить основой для атаки, в том числе использование скидок с цены или дисконтированных товаров, новых или улучшенных товаров и услуг, более широкого набора предложений или новаторских методов дистрибуции. Успех претендента на лидерство зависит от правильного сочетания нескольких конкретных стратегий, призванных улучшить со временем его позицию на рынке. Добившись успеха, бренд-претендент все равно должен сохранить свою прежнюю ментальность, даже если он становится лидером рынка, для чего ему нужно постоянно демонстрировать особый способ удовлетворения потребностей покупателей.

СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ-ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Несколько десятилетий назад Теодор Левитт опубликовал статью «Инновационная имитация», в которой он утверждал, что стратегия *имитации товара* может быть не менее эффективной, чем стратегия *инновационного товара*.⁴⁴ Компания-новатор несет огромные расходы на разработку нового продукта, организацию его распространения и информирование рынка. Наградой пионеру обычно становятся лидирующие рыночные позиции. Однако что может помешать конкурентам скопировать или улучшить новинку? Лидера они, скорее всего, не обойдут, но прибыль могут получить значительную, так как не несут расходов новатора.

Многие компании предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним. Модель «сознательного параллелизма» получила широкое распространение в капиталоемких, производящих однородный продукт отраслях, таких как металлургия, производство удобрений и химикатов. В этих отраслях возможности дифференциации продукции и ее имиджа невелики; уровень

сервиса находится на примерно одинаковом уровне, а потребители весьма чувствительны к цене. В этих отраслях редко предпринимаются носящие краткосрочный характер атаки, потому что они провоцируют контрудары. Компании предпочитают не «воровать» друг у друга покупателей, вместо этого делают схожие предложения, обычно копируя действия лидера. Принадлежащие компаниям доли рынка весьма устойчивы.

Это не значит, что компании-последователи не имеют определенных стратегий. Последователь должен знать, как удержать имеющихся покупателей и завоевать приемлемое количество новых. Каждый последователь стремится представить целевому рынку свои отличительные преимущества: расположение, услуги, финансирование. А поскольку последователь нередко становится основной мишенью для претендентов на лидерство, ему приходится поддерживать издержки производства на низком уровне, качество услуг и продукции — на высоком, а также выходить на новые рынки по мере их возникновения. Во вставке «Маркетинг изнутри: выгоды и издержки индустрии моды» рассказывается о том, как некоторые фирмы меняют индустрию модной одежды как в лучшую, так и в худшую сторону.

Последователь должен разработать для себя стратегию роста, причем такую, которая не провоцирует ответных действий конкурентов. Выделяют три основные стратегии последователей.

1. **Двойник** копирует продукцию, названия и упаковку товаров лидера, внося малозаметные или малозамечные отличия. Высокотехнологичные фирмы часто обвиняют в «клонировании» продуктов конкурентов: сходно звучащие подделки копируют продукты разработчика мобильных приложений компании *WhatsApp*, а берлинская *Rocket Internet* скопировала модель бизнеса конкурентов и с ее помощью попыталась обойти их на рынке.⁴⁵ *Ralston Foods*, принадлежащая ныне *ConAgra*, производит имитацию хлопьев для завтрака известных марок в похожих упаковках в рамках своей программы «Ценность + Бренды». Ее продукты под торговыми марками «Apple Cinnamon Tasteeos», «Cocoa Crunches» и «Corn Biscuits» нацеливаются на успешные бренды *General Mills*, но стоят намного дешевле.⁴⁶



Маркетинг изнутри

Выгоды и издержки индустрии моды

В индустрии моды стили и вкусы могут стремительно изменяться, и некоторые проницательные производители и ритейлеры разрабатывают для себя модели бизнеса, позволяющие им быстро извлекать выгоды из открывающихся новых возможностей. Наиболее известными из них являются шведская *Hennes & Mauritz*, или *H&M*, и испанская *Inditex* с ее знаменитым брендом «Zara». Эти фирмы имеют возможность разрабатывать новые модели одежды и аксессуаров и доставлять их на прилавки магазинов всего за две недели. Их успех заставил такие давно существующие дорогие бренды, как «Burberry», «Chanel» и «Saint Tropez», работать быстрее и повышать частоту вывода на рынок новых изделий, не ограничиваясь традиционной разработкой только весенних и осенних коллекций.

Получая более половины своих изделий из Испании, Португалии и Марокко, *Inditex* платит больше за их производство, но благодаря хорошо интегрированной цепочке поставок компания может быстро накапливать и отправлять в магазины то, что хорошо продается, и не снижать цены на то, что продается с трудом. Так как в ее ассортименте постоянно имеется что-то новое, предлагаемое по привлекательной цене, то у покупателей всегда есть повод заглянуть в магазин и познакомиться с новыми поступлениями. *H&M* использует сходную стратегию, позволяющую отслеживать и быстро удовлетворять потребности покупателей.

Обе фирмы обеспечивают себе львиную долю доходов от продаж в Европе: четыре пятых у *H&M* и две трети у *Zara* — и поэтому они активно стремятся проникнуть на рынки Китая, России и других стран, где открывают сотни новых магазинов. Но этот быстрый рост и непрерывное пополнение ассортимента имеют свои экологические и социальные издержки, с которыми пытаются справиться производители модной одежды.

Ярким примером социальных издержек может служить пожар на швейной фабрике фирмы-подрядчика в Бангладеш, унесший жизни 111 человек. Конкуренция в индустрии модной одежды, оцени-

ваемой в \$18 млрд, очень острая, и стремление к сокращению производственных затрат порождает нарушения техники безопасности труда. В конце концов под давлением активистов движения в защиту прав рабочих западные фирмы были вынуждены подписать соглашение о пожарной безопасности производственных помещений.

Другим негативным побочным продуктом модели бизнеса индустрии моды являются экологические проблемы, порождаемые производством и ликвидацией одежды с коротким сроком использования. В ответ на критику экологов *H&M* инициировала ряд программ под общим названием «Перерабатывать, повторно продавать или повторно использовать». В соответствии с этими программами одежда изготавливалась с использованием материалов, допускающих повторную переработку, а покупатели могли обменивать старые предметы одежды на ваучеры, дающие льготы при покупке новых. Компания также обязала своих поставщиков принять кодекс поведения, содержащий обязательства по обеспечению хороших условий труда.

Источники: William Mauldin and Suzanne Kapner, «Wal-Mart and Other U.S. Retailers Commit to Factory Safety in Bangladesh», *Wall Street Journal*, July 10, 2013; Katarina Gustafsson, «H&M's New Love for Old Clothes», *Bloomberg Businessweek*, July 1, 2013; Kyle Stock, «H&M Has Been Slower than Its Fast-Fashion Rival in Escaping Europe», *Bloomberg Businessweek*, June 13, 2013; Calum Macleod, «H&M, Zara to Sign Bangladesh Factory Safety Accord», *USA Today*, May 13, 2013; Oliver Balch, «H&M: Can Fast Fashion and Sustainability Ever Really Mix?», *The Guardian*, May 3, 2013; Renee Dudley, Arun Devanth, and Matt Townsend, «The Hidden Cost of Fast Fashion: Worker Safety», *Bloomberg Businessweek*, February 7, 2013; Lucy Siegle, «Is H&M the New Home of Ethical Fashion?», *The Guardian*, April 7, 2012; «Fashion Forward», *The Economist*, March 24, 2012; Gerard Cachon and Robert Swinney, «The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior», *Management Science* 57 (April 2011); Andrew Roberts, «H&M, Zara Fast Fashion Pressures Luxury to Speed Up», www.bloomberg.com, September 30, 2010.

2. **Имитатор** что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах или местоположении. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку. Фернандес Пуялс вырос в Форт-Лодердейле, штат Флорида, а идею компании *Domino's* по доставке пиццы на дом воплотил в столице Испании, где он занял \$80 тыс. и открыл свой первый магазин. К настоящему времени его *TelePizza* контролирует 70% рынка доставки пиццы в Испании и насчитывает 1200 магазинов в Европе и Латинской Америке.⁴⁷
3. **Приспособленец** обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией, и часто становится претендентом на лидерство. Этот путь прошли многие японские компании, видоизменившие и улучшившие товары и технологии, впервые появившиеся в других странах.

Заметьте, что мы можем противопоставить эти три стратегии последователей нелегальной и неэтичной стратегии пиратства. Пираты воспроизводят упаковку и товары лидера, реализуя их на черном рынке или сомнительным посредникам. Высокотехнологичные фирмы, такие как *Apple*, или производители предметов роскоши, как *Rolex*, постоянно сталкиваются с проблемой пиратства, особенно в Азии. Производство поддельных лекарств превратилось в огромный и потенциально опасный для больных бизнес, оцениваемый в \$75 млрд. В поддельных лекарствах нередко обнаруживают присутствие мела, кирпичной пыли, красителей и даже пестицидов.⁴⁸

Насколько выгодно положение компании-последователя? Как правило, такая компания зарабатывает меньше, чем лидер. Например, исследование деятельности производителей продуктов питания показало, что рентабельность инвестиций у самой крупной из них составила 16%, у второй по размерам — 6%, у третьей — 1% а у четвертой — минус 6%. В данном случае прибыль получают только первые две компании. Неудивительно, что Джек Уэлч, бывший исполнительный директор *General Electric*, говорил, что каждая их бизнес-единица должна быть либо первой на своем рынке, либо второй, либо ее не должно быть вовсе.

Следование за лидером далеко не всегда себя оправдывает. Некоторые фирмы-последователи действительно добиваются успеха, но в другой отрасли. Лес Векснер, управляющий *Limited Brands* и ее сетью магазинов нижнего белья «Victoria's Secret», прекрасно осознает важность имитации. Один месяц в году он посвящает поездкам по разным странам мира в поисках идей, которые он мог бы заимствовать у самых разных фирм — от авиакомпаний до производителей потребительских товаров.⁴⁹

Popchips создала бизнес, оцениваемый в \$100 млн, отчасти благодаря нарочитому копированию маркетинговой формулы витаминизированной воды (см. гл. 10). Как и производитель витаминизированной воды, *Popchips* также начинала с нового и привлекательного продукта. Именно появление этого продукта заставило лос-анджелесский завод по производству пирожков из рисовой муки перейти на выпуск картофельных чипсов. Как и производитель витаминизированной воды, *Popchips* использовала затем агрессивную стратегию раздачи образцов для того, чтобы вызвать интерес у потребителей и обеспечить дистрибуцию продукта через таких крупных ритейлеров, как *Safeway* и *Whole Foods*. Для создания информационных поводов и более широкой привлекательности *Popchips* пригласила Эштон Катчер и Кэти Пери в качестве миноритарных инвесторов и маркетинговых голосов бренда.⁵⁰

СТРАТЕГИИ ОБИТАТЕЛЕЙ РЫНОЧНЫХ НИШ

Альтернатива положению последователя на крупном рынке — лидерство на относительно ограниченном рынке, или в рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с более крупными, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов. Со временем такие рынки могут стать достаточно крупными, как это обнаружила *Huy Fong Foods*.⁵¹

Острый соус из перца чили

Дэвид Тран создал *Huy Fong Foods* в китайском квартале Лос-Анджелеса в 1980 г., назвав свою компанию по имени тайваньского грузового судна, которое доставило его как беженца из Вьетнама в США. Содержащий особую приправу, производимую в тайландском городе Шрираха, острый соус Дэвида Тана получил название

«петушиного соуса» из-за изображения петуха на зеленой крышке красной пластиковой бутылки. Уникальное сочетание тайландских сортов перца, уксуса, сахара, соли и чеснока создает вкус, который многим ритейлерам казался слишком острым. Но Тан отказался изменять рецепт, заявив: «Острый соус должен быть острым. Если вы не любите острое, используйте его в меньших количествах. Мы не делаем майонез». К счастью, многие потребители с ним полностью согласны. Острый соус компании *Huy Fong Foods* продается в супермаркетах *Walmart* и предлагается в качестве приправы в ресторанах *Applebee's* и на уличных лотках, торгующих едой во многих крупных городах. Соус имеет такой превосходный вкус, что НАСА отправляет его на международную станцию своим астронавтам, страдающим от пресности космической пищи. Соус никогда и нигде не рекламировался, не имеет своей страницы на Facebook или аккаунта в Twitter и уже несколько лет не обновлял свой веб-сайт. Однако благодаря популярности своего фирменного продукта *Huy Fong Foods* стала одной из самых быстрорастущих продовольственных компаний в США. Ее успех привлекает подражателей, но доходы компании продолжают расти по меньшей мере на 20% в год.

Фирмы, специализирующиеся на обслуживании ниш, могут стать очень прибыльными. Они знают, как удовлетворять потребности своих целевых покупателей лучше других фирм благодаря предложению высокой ценности, но они могут также устанавливать премиальные наценки, добиваясь меньших производственных издержек и создавать прочную корпоративную культуру и философию.⁵² Они добиваются высокой *нормы прибыли*, в то время как компании, работающие на массовых рынках, добиваются *больших объемов продаж*.

Пол Рид Смит основал *PRS Guitars*, чтобы конкурировать с такими крупными производителями, как *Fender* и *Gibson*, и создавать «гитары, достойные Страдивари». Инструменты этой компании изготавливаются из древесины красного дерева и клена, высушиваются и пять раз шлифуются песком, после чего покрываются восемью тонкими слоями лака. Они стоят от \$3000 до \$60 000, но свидетельства многих известных музыкантов, таких как Карлос Сантана, и реализация через уважаемые в мире музыки магазины, такие как *Rudy's Music Shop* на Манхэттене, помогли бренду прочно встать на ноги.⁵³

Специализированные компании должны решить три задачи: создания рыночной ниши, ее расширения и защиты. Нишевая стратегия несет в себе угрозу того, что потенциал ниши может быть исчерпан или «специалист» подвергнется атаке. В результате компания может лишиться

рынка и остаться с узкоспециализированными ресурсами, которые к тому же невозможно будет прибыльно использовать другими способами. *Zippo* смогла успешно справиться с проблемой быстрого сокращения своей рыночной ниши.⁵⁴

Zippo

Курение выходит из моды, а вместе с этим сокращается и спрос на зажигалки «Zippo», когда-то считавшиеся на своем рынке эталоном качества. Так, продажи знаменитых «не задуваемых ветром» зажигалок этой компании снизились с 18 млн в 1998 г. до 12 млн в 2011 г. Столкнувшись с необходимостью диверсификации, маркетологи *Zippo Manufacturing* стали искать иные способы продажи. Компания поставила перед собой цель к 2010 г. снизить свою зависимость от изделий, связанных с курением, до 50% выручки. Хотя более ранние попытки диверсификации, предпринимавшиеся в 1960-х — 1970-х гг., заметно ослабили в 1990-х гг. и полностью прекратились в 2007 г., компания твердо решила добиться новой цели. Так, в 2001 г. она выпустила специальную зажигалку для свечей, грилей и костров, заключила ряд лицензионных соглашений с производителями других товаров, имеющих отношение к разжиганию пламени, а также приобрела *Case Cutlery*, компанию — производителя ножей. Zippo планирует продавать свои товары для любителей отдыха на природе через такие магазины, как *Dicks*, *REI* и *True Value*. Компания даже вывела на рынок собственную линию одежды и парфюмерии для мужчин и женщин, чтобы подчеркнуть стильность своего бренда. Львиную долю продаж зажигалок Zippo по-прежнему обеспечивают новые модели, а также вечнозеленые хиты — зажигалки с портретом Элвиса Пресли и логотипом журнала «Playboy». Сейчас 60% ее продукции продается за пределами США, причем на долю Китая, крупнейшего зарубежного рынка, приходится 10% продаж.

Поскольку рыночные ниши истощаются, компания должна постоянно создавать новые. О том, как это можно делать, рассказывается во вставке «Памятка маркетолога: роли нишевых “специалистов”». Компания должна придерживаться нишевой стратегии, но не самой ниши, поэтому *стратегия обслуживания нескольких ниш* предпочтительнее *стратегии обслуживания одной*. Укрепляя свои позиции в двух или более нишах, компания повышает шансы на выживание.

Выходящие на рынок фирмы первоначально должны выбрать некоторую нишу и только в случае успеха расширять «завоеванный плацдарм». Одно время на рынке мобильных телефонов наблюдался феноменальный рост, однако теперь там царит ожесточенная конкуренция, так как новых потенциальных пользователей осталось мало.



ПАМЯТКА маркетолога

Роли нишевых «специалистов»

Ключевая идея успешной работы в рыночных нишах — специализация. Компании, которые оперируют в нишах, выбирают одну из следующих ролей:

- *Специализация по конечным пользователям.* Фирма концентрируется на обслуживании какого-то одного типа пользователей. Например, розничный торговец может настраивать аппаратную и программную части компьютера в соответствии с требованиями конкретных потребителей и получать за это премию.
- *Специализация по вертикали.* Компания специализируется на определенном уровне вертикальной цепочки производства-распределения. Например, компания может концентрировать усилия на производстве медной руды, медных полуфабрикатов или готовых изделий из меди.
- *Специализация по размерам покупателей.* Компания сосредоточивается на обслуживании мелких, средних или крупных клиентов. Многие обитатели ниш специализируются на предоставлении услуг небольшим фирмам-покупателям, выпадающим из поля зрения компаний-гигантов.
- *Специализация на особых клиентах.* Компания обслуживает одного или нескольких покупателей. Многие фирмы поставляют продукцию единственному крупному покупателю, такому как *Sears* или *General Motors*.
- *Географическая специализация.* Компания реализует продукцию только в определенной местности или регионе.
- *Товарная специализация.* Компания выпускает или реализует только один товар или товарную линию. Например, она специализируется на производстве линз для микроскопов. Торговая компания может заниматься продажами только галстуков.
- *Специализация на производстве товара с определенными характеристиками.* Например, калифорнийское агентство *Rent-a-Wreck* сдает в аренду только подержанные, выдавшие виды машины.
- *Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей.* Компания адаптирует свои товары к индивидуальным потребностям клиентов.
- *Специализация на определенном соотношении цена/качество.* Компания фокусирует внимание на производстве высококачественной либо, наоборот, дешевой продукции. Например, *Hewlett-Packard* специализируется на производстве калькуляторов высокого качества по высокой цене.
- *Специализация на обслуживании.* Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями. Примером служит банк, который принимает заявки на выдачу кредита по телефону и доставляет заемщикам необходимую сумму с помощью курьеров.
- *Специализация на каналах распределения.* Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта. Например, компания по производству безалкогольных напитков выпускает их в емкостях большого объема и реализует продукцию только в магазинчиках при автозаправочных станциях.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Стратегии дифференциации и позиционирования компании должны изменяться вместе с товаром, рынком и конкурентами. Говоря о *жизненном цикле товара* (ЖЦТ), исходят из следующих положений:

1. Срок службы товара ограничен.
2. Жизнь товара на рынке включает несколько этапов, каждый из них открывает перед продавцом различные возможности и ставит проблемы.
3. На разных стадиях жизненного цикла прибыль, которую приносит товар, варьирует.

4. Каждый этап ЖЦТ требует особого подхода к стратегии в области маркетинга, финансов, производства, сбыта и управления персоналом.

РАЗНОВИДНОСТИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

ЖЦТ характеризуется изменением объемов продаж и получаемой прибыли во времени, графически представляем в виде кривой, по форме напоминающей колокол (рис. 12.5). На этой кривой можно выделить четыре этапа цикла: внедрение, рост, зрелость и спад.⁵⁵

1. **Внедрение** — медленное увеличение объема продаж товара после его поступления на рынок. В связи с большими затратами компании

на данном этапе продажи товара не приносят прибыли.

2. **Рост** — период быстрого признания товара потребителями и значительного увеличения прибыли.
3. **Зрелость** — период замедления темпов роста объема продаж, поскольку товар нашел признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает снижаться за счет роста **затрат** на маркетинговые мероприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.
4. **Спад** — период снижения объема продаж товара и уменьшения прибыли.

Концепция ЖЦТ может использоваться для анализа товарной категории в целом (спиртные напитки), разновидности товара (крепкие напитки), отдельного продукта (водка) и торговой марки («Smirnoff»). Но не все товары имеют ЖЦТ, описываемый колоколообразной кривой.⁵⁶ Три наиболее часто встречающиеся формы представлены на рис. 12.6.

Кривая *рост — резкое падение — зрелость* (рис. 12.6, а) характерна для жизненного цикла малой бытовой техники (ручных миксеров, тостеров). Сразу после внедрения товара на рынок наблюдается быстрый рост объема продаж, а затем спад и стабилизация объемов продаж, что объясняется появлением новых потребителей, которые впервые приобретают данный товар, а также тех, кто решил заменить вышедший из строя прибор.

Кривая с *повторным циклом* (рис. 12.6, б) характерна для новых лекарств. На первой стадии

жизненного цикла фармацевтические компании усиленно рекламируют новые препараты. Затем объем продаж начинает уменьшаться и фирма разворачивает новую рекламную кампанию, которая выводит продукт на второй цикл (обычно меньший по объемам продаж и продолжительности).⁵⁷

Еще одна разновидность кривой жизненного цикла — «*гребешковая*» кривая (рис. 12.6, в), состоящая из последовательного ряда циклов, возникновение которых обусловлено открытием новых характеристик товара, способов его использования или появлением новых потребителей. Так, объем продаж нейлона характеризуется «гребешковой» кривой, что объясняется открытием множества новых возможностей его использования — для производства парашютов, колготок, рубашек, ковровых покрытий, парусов, автомобильных покрышек и т. д.⁵⁸

ОСОБЫЕ ВИДЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА: СТИЛЬ, МОДА И УВЛЕЧЕНИЕ

Выделяют три особые категории жизненного цикла товара, а именно стиль, моду и увлечение (рис. 12.7). Стиль — основная и особая форма выражения, возникающая в любой сфере человеческой деятельности. Так, существуют стили в оформлении жилых домов (колонияльный, ранчо, «Кейп-Код»), в одежде (официальный, повседневный, фанк), в искусстве (реализм, сюрреализм, абстракционизм). Стиль может существовать на протяжении многих десятилетий, периодически набирая и теряя популярность.

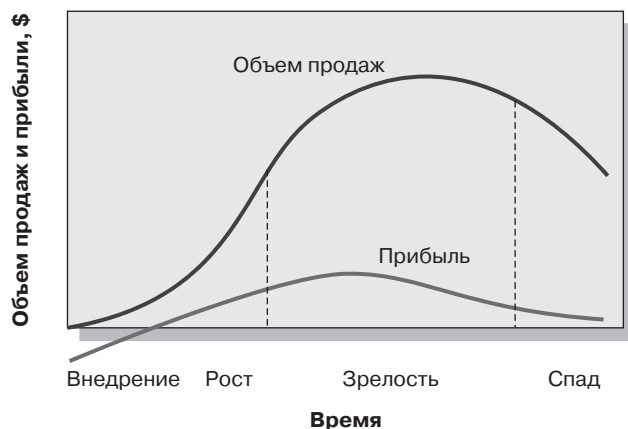


Рис. 12.5. Изменение объема продаж и прибыли на протяжении жизненного цикла товара

Мода — это стиль, признанный или популярный в данное время в определенной сфере. В своем развитии мода проходит четыре этапа: исключительности, соперничества, массового распространения и спада.⁵⁹

Предсказать продолжительность цикла моды весьма непросто. Так, существует мнение, что любой моде приходит конец, поскольку она всегда является неким потребительским компромиссом, и покупатель рано или поздно начинает «взыскивать упущенное».⁶⁰ Возьмем, к примеру, автомобили. По сравнению с прошлым их размеры и объем двигателей уменьшились, и соответственно «средний» автомобиль утратил былую комфортабельность. А сегодня многие потребители мечтают о приобретении автомашин больших размеров. При появлении слишком большого числа потребителей, следующих какой-либо моде, те, кто был в авангарде, отказываются от нее. Согласно другой точке зрения, продолжительность каждого цикла моды зависит от того, насколько она отвечает подлинным требованиям потребителей, соответствует другим направлениям развития общества, его

ценностям и в своем развитии не выходит за рамки существующих технологий.⁶¹

Увлечения — это яркое проявление моды, которое быстро завоевывает всеобщее внимание, получает известность, мгновенно достигает пика популярности и вскоре входит в стадию спада. Цикл признания товара-увлечения непродолжителен, и, как правило, число приверженцев «крика моды» ограничено. Недолговечность увлечений объясняется тем, что их появление не связано с реальными нуждами потребителей. Кроссовки со встроенными в каблуки колесиками вызвали восторг у детей — но лишь на короткое время. Быстрое снижение продаж таких кроссовок привело к тому, что выпускавшая их компания была продана лишь за малую часть той суммы, в которую она была оценена при проведении IPO.⁶²

Истинными победителями в «войне увлечений» окажутся те, кто раньше распознает потребность в них и сможет на волне их популярности создать товары, которые смогут занять прочное положение на рынке. Именно к такой цели стремилась *Crocs*.⁶³

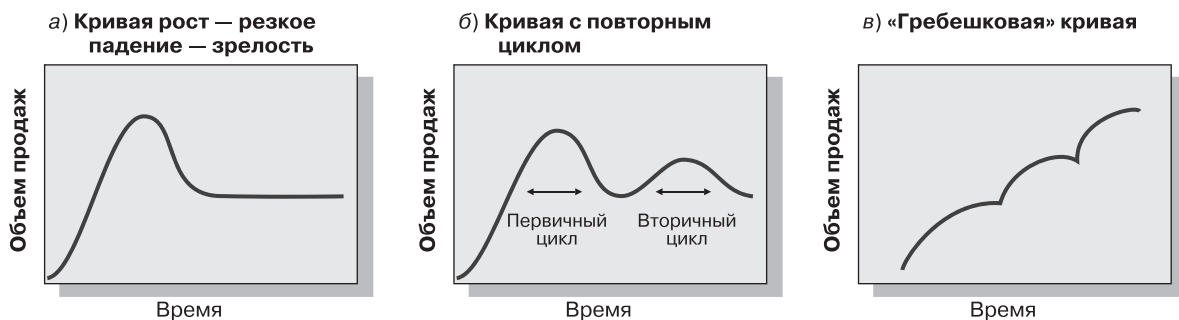


Рис. 12.6. Наиболее распространенные кривые жизненного цикла товаров

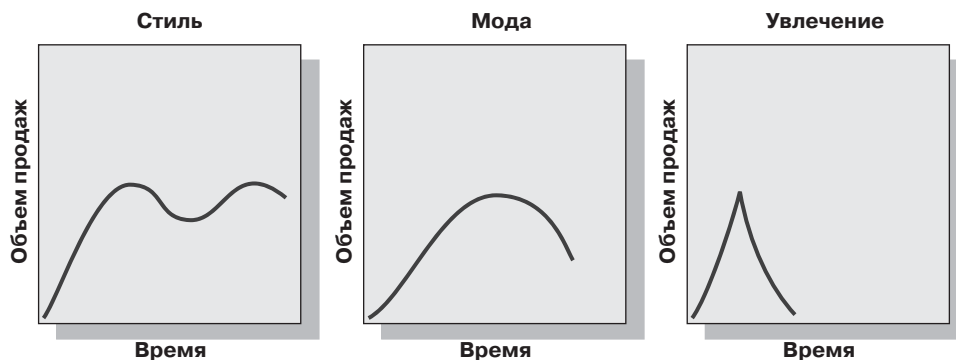


Рис. 12.7. Жизненные циклы стиля, моды и увлечения

CROCS

Сабо фирмы *Crocs* из синтетических материалов — яркие, удобные, отлично подходящие для жаркого лета — стали пользоваться большим успехом вскоре после их первого появления на рынке в 2002 г. Проведенное компанией в 2006 г. IPO оказалось самым крупным в истории обувной промышленности США и позволило собрать \$208 млн. Стоимость ее акции достигла пика год спустя, когда продажи *Crocs* составили \$947 млн. Но рецессия и спад интереса потребителей к бренду привели к резкому снижению продаж и падению стоимости акции всего до \$1, что финансовый директор компании называет «состоянием, близким к смерти». Однако к 2011 г. *Crocs* ожила и смогла добиться объема продаж в \$1 млрд и годовых темпов роста в 15–20%. Что же произошло? Компания диверсифицировалась и начала выпускать более 300 видов стильных, удобных ботинок, туфель, тапок и сандалий, что помогло снизить долю сабо в общем объеме продаж до 50%. Компания также стала использовать многоканальный подход к дистрибуции, продавая товар оптовыми партиями таким ритейлерам, как *Kohl's and Dick's Sporting Goods* (60% продаж), онлайн (10%) и через 500 своих собственных розничных магазинов (30%). Продажи за рубежом, в том числе на развивающихся рынках Азии и Латинской Америки, составляют теперь более половины всего объема сбыта *Crocs*.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ЭТАПЕ ВНЕДРЕНИЯ. ПРЕИМУЩЕСТВО ПЕРВОГО ИГРОКА

Поскольку на выпуск нового товара и заполнение дилерских каналов требуется какое-то время, продажи на первой стадии жизненного цикла растут медленно. На этапе внедрения компания обычно либо несет убытки, либо получает незначительную прибыль. Соотношение затрат на продвижение и объема продаж в этот период максимально, поскольку необходимо: 1) информировать потенциальных потребителей о новом, еще не известном товаре; 2) убедить их опробовать товар; 3) обеспечить его реализацию через предприятия розничной торговли.⁶⁴ Основные усилия по сбыту товаров компания направляет на привлечение потребителей, наиболее подготовленных к совершению покупки (обычно это представители групп с высоким уровнем дохода). Кроме того, цены на новый товар на данном этапе достаточно высоки, что обусловлено относительно высокими издержками производства. Рассмотрим проблемы, с которыми столкнулась *Zipcar*, пытаясь закрепиться на рынке почасовой аренды автомобилей.⁶⁵

ZIPCAR

Программа совместного использования машин зародилась в Европе как средство дальнейшего развития системы общественного транспорта. В США привлекательность *Zipcar* как пионера и лидера в этом новом направлении обусловлена как экологическими, так и экономическими факторами. При членском взносе в \$50 и суммарной плате за пользование не более \$100 в день (включая стоимость бензина, страховки и парковки) средняя семья благодаря пользованию машинами *Zipcar* может тратить на \$3000–4000 в год меньше, чем в случае покупки и использования собственного автомобиля. По оценкам фирмы, каждый приобретаемый ею автомобиль позволяет убрать с дорог до 20 частных машин. Нацеливаясь на крупные города и университетские кампусы, предлагая несколько типов машин и сталкиваясь с невысокой конкуренцией, компания росла приблизительно на 30% в год в течение нескольких лет. Наконец, в 2012 г. лидер в области проката автомобилей *Hertz* также решил заняться предоставлением почасовой аренды машин, оборудовав все свои автомобили в США специальными устройствами, позволяющими клиентам использовать компьютер или смартфон для резервирования и для открывания дверей арендуемой машины. *Hertz*, в отличие от *Zipcar*, предлагает автомобиль в аренду без требования ее возврата в исходное место и не взимает членских или ежегодных взносов. Когда на этом рынке в США появилась *Enterprise*, *Zipcar* обратила взор за океан, сосредоточившись сначала на Великобритании и Испании. Нуждаясь в ресурсах для использования глобальных возможностей, *Zipcar* в январе 2013 г. согласилась на свое приобретение еще одной крупной компанией по прокату автомобилей — *Avis Budget*.

Компания, которая готова представить рынку новый товар, должна определить наиболее выгодный момент его «первого бала». Перед пионером рынка открываются огромные возможности, но в то же время он рискует больше других и несет самые высокие расходы. Выход на рынок вслед за другими компаниями имеет смысл в том случае, если фирма предлагает потребителям передовую технологию, качество и сильную марку.

Большинство исследований подтверждают, что пионеры обычно получают большие преимущества в сравнении как с ранними, так и с «припозднившимися» последователями.⁶⁶ Такие компании, как *Campbell's*, *Coca-Cola*, *Hallmark*, *Amazon.com*, занимают доминирующее положение на рынке. Из 25 фирм, которые были лидерами на рынке в 1923 г., 19 сохранили свои позиции и в 1983 г. — 60 лет спустя.⁶⁷ А в секторе производителей промышленных товаров успешно функционируют 66% первопроходцев и только 48% их ранних последователей.⁶⁸

В чем же источник преимуществ первого игрока? Во вставке «Маркетинг изнутри: понимание двойной опасности» описывается один из способов, которыми лидеры рынка могут извлечь выгоды из лояльности покупателей благодаря своему размеру. Если товар первопроходца удовлетворит первых пользователей, они запомнят название его торговой марки. Кроме того, пионер рынка является «законодателем», задающим стандарт товарной категории — те атрибуты, которыми должен обладать данный класс товаров.⁶⁹ Определенную роль играет и инерция покупателей. Марка-пионер обычно нацелена на центральный сегмент рынка, что привлекает к ней значительную потребительскую аудиторию. Производитель-первопрохо-

дец пользуется рядом таких преимуществ, как эффект масштаба, технологическое лидерство, наличие уникального оборудования (т. е. вход на рынок защищен достаточно высокими барьерами), более высокий уровень повторных покупок. Он может эффективнее распределять маркетинговый бюджет. В распоряжении не теряющего бдительности пионера имеются некоторые стратегии, позволяющие ему сколь угодно долго оборонять лидирующие позиции.

Но перечисленные преимущества первого игрока не гарантированы навечно.⁷⁰ Вспомним судьбу таких марок, как «Bowmar» (микрокалькуляторы), «Apple Newton» (карманный компьютер), «Netscape» (интернет-браузер), «Reynolds» (шариковые ручки) и «Osborne»



Маркетинг изнутри

Понимание двойной опасности

Двойная опасность — это эмпирическое обобщение, которое было сделано во многих областях, но получило особую известность в маркетинге благодаря трудам британского ученого Эндрю Эренберга. Она проявляется в том, что бренд с малой долей рынка наказывается дважды: он имеет меньше покупателей, чем бренд с большой долей, и эти покупатели делают покупки реже. Как следствие, большая часть рыночной доли бренда объясняется степенью его проникновения на рынок и размером его покупательской базы, а не повторными покупками потребителей.

Концепция двойной опасности использует предположение о том, что бренды устойчивы и имеют общие целевые сегменты. Такая ситуация чаще всего наблюдается в случае слабо дифференцированных брендов, нацеливающихся на одну и ту же группу людей. Исключениями служат высоко дифференцированные нишевые бренды, преуспевающие в условиях малой доли рынка и высокой лояльности покупателей, и сезонные бренды, которые обеспечивают уникальную ценность и активные покупки сразу нескольких продуктов в короткие периоды времени.

Один из выводов, на которые указывают сторонники концепции двойной опасности, состоит в том, что компании, стремящиеся добиться роста,

должны сосредоточиваться на увеличении размера покупательской базы, а не на укреплении лояльности существующих покупателей. Они считают, что связи с общественностью, планы дистрибуции и любые средства повышения известности и доступности бренда являются более важными, чем активная реклама, нацеленная на потенциальных «перебежчиков» или комплекс мер CRM, призванных вознаградить лояльных покупателей.

Критики концепции двойной опасности сомневаются в неизбежности ее учета и делают для маркетологов другие выводы. Например, они рассматривают новые или давно существующие бренды с новым позиционированием как достаточно дифференцированные для того, чтобы избежать последствий, прогнозируемых концепцией двойной опасности.

Источники: John Scriven and Gerald Goodhardt, «The Ehrenberg Legacy», *Journal of Advertising Research*, June 2012, pp. 198–202; Byron Sharp, *How Brands Grow: What Marketers Don't Know* (Melbourne, Australia: Oxford University Press, 2010); Nigel Hollis, «The Jeopardy in Double Jeopardy», www.millwardbrown.com, September 2, 2009; Andrew Ehrenberg and Gerald Goodhardt, «Double Jeopardy Revisited, Again», *Marketing Research*, 2002. See also *Andrew Ehrenberg: A Tribute (1926–2010)*, Special Section, *Journal of Advertising Research* 52 (June 2012).

(портативные компьютеры), — первопроходцев, не выдержавших конкуренции последователей. Пионеры рынка не должны забывать о выгодах, которые имеют их последователи.

Исследование С. Шнаарса, в котором проанализировано развитие 28 отраслей, где «имитаторы» превзошли «новаторов»,⁷¹ позволило идентифицировать ряд слабых мест неудачливых первооткрывателей: низкое качество новой продукции, ее неправильное позиционирование, несвоевременный выход на рынок (опережающий спрос), чрезмерные издержки, связанные с разработкой и производством новой продукции, невозможность вследствие недостатка ресурсов помешать вступлению на рынок крупных компаний, некомпетентность руководителей компании. Стратегии же удачливых последователей включали снижение цен на товары, последовательность в усовершенствованиях товара или использование «грубой рыночной силы».

П. Голдер и Дж. Теллис вообще считают, что преимущества первых игроков преувеличены.⁷² Эти исследователи различают *изобретателя* (автора идеи новой категории товаров), *пионера производства* (автора первой рабочей модели товара) и *пионера рынка* (первого продавца нового товара). Неудачи постигают первопроходцев значительно чаще, чем принято думать, а настоящий успех зачастую сопутствует не им, а обладающим достаточными ресурсами «чутким» рыночным лидерам. Далеко не все потеряно и для «припозднившихся последователей». Достаточно вспомнить о том, как *Matsushita* потеснила *Sony* на рынке видеомагнитофонов, *GE* одолела *EMI* (оборудование для томографии), а *Google* превзошел *Yahoo!* в создании лучшего поисковика.

Выполненное Теллисом и его коллегами исследование 625 брендов-лидеров в 125 категориях, существовавших с 1921 г. по 2010 г., позволило сделать следующие выводы.⁷³

- Бренды-лидеры чувствуют себя лучше в периоды экономического спада и высокой инфляции и хуже — в периоды роста экономики и низкой инфляции.
- Половина брендов-лидеров в этой выборке теряла свое лидерство по истечении периода в 12–39 лет.
- Вероятность сохранения брендом его лидирующих позиций была в последние годы

намного ниже, чем раньше (т. е. более 30 лет тому назад).

- Если бренд утрачивал лидерство, то он редко его восстанавливал.
- Вероятность сохранения брендом завоеванного лидерства оказывается выше среднего уровня в таких категориях, как продовольственные товары и товары для дома, и ниже среднего уровня в категориях одежды и товаров длительного пользования.

Дж. Теллис и П. Голдер установили следующие пять факторов долговременного рыночного лидерства: видение массового рынка, настойчивость, постоянные инновации, финансовая поддержка, эффективное использование основных средств.⁷⁴ Другое исследование показало важность принципиальной новизны продукта.⁷⁵ Когда пионер создает рынок с помощью действительно нового товара, такого как «Segway Human Transporter», его выживание может оказаться весьма проблематичным. В случае поэтапной инновации, как это было с MP3, вероятность выживания оказывается намного более высокой.

В эпоху сокращения продолжительности жизненных циклов особое значение имеет уменьшение периода разработки. Опыт показывает, что «первопроходцы» получают наибольшие преимущества. Согласно исследованиям, товары, появившиеся на рынке на полгода позднее пионеров рынка — при одинаковом уровне бюджета, — в первые 5 лет приносят в среднем на 33% меньше прибыли, а уменьшение в прибыли товаров, появившихся на рынке вовремя, но с 50%-ным превышением бюджета, составляет всего 4%.⁷⁶

Компаниям не следует действовать в спешке; они должны тщательно разрабатывать и реализовывать маркетинговые усилия по выводу товара на рынок. *General Motors* слишком поторопилась со своим новым автомобилем «Malibu», чтобы обогнать *Honda*, *Nissan* и *Ford* — своих конкурентов в классе машин средней мощности. Так как все версии данной модели не были готовы к производству на момент ее вывода на рынок, то бренд забуксовал.⁷⁷ Исследование показало, что интернет-компании, понимавшие выгоды быстроты действий, 1) оказывались пионерами на крупных рынках; 2) создавали барьеры проникновению конкурентов и 3) напрямую контролировали критически важные элементы, необходимые для начала работы компании.⁷⁸

Пионеру необходимо отчетливо представлять себе товарные рынки, на которые он собирается выходить. При этом он всегда должен помнить о невозможности «объять необъятное» (т. е. выйти на все перспективные рынки одновременно). Предположим, что проведенное сегментирование рынка позволило идентифицировать несколько групп потенциальных покупателей (рис. 12.8). Фирма-пионер должна проанализировать возможную прибыль от реализации каждого товара в отдельности и общую прибыль и только затем разрабатывать план выхода на рынок. Так, компания-пионер планирует сначала выйти на товар-рынок P_1M_1 , после чего намеревается предложить этот товар следующему рынку (P_1M_2), затем, удивив конкурентов, выпустить на рынок еще один продукт, разработанный специально для второго рынка (P_2M_2), и наконец, внедрить еще один новый вид товара на первый рынок (P_3M_1). Если этот план игры сработает, первопроходец завладеет значительной долей первых двух сегментов, предложив им два или три новых товара.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ЭТАПЕ РОСТА

На этапе роста ЖЦТ отмечается резкое увеличение объемов продаж. Потребители, «признавшие» товар с момента его появления на рынке, будут продолжать покупать его, и их примеру последуют другие. На рынке появляются новые конкуренты, которых привлекают возможности производства товара в большом объеме и получения высоких прибылей. Они предлагают продукты, наделенные новыми свойствами, и находят новые маркетинговые каналы.

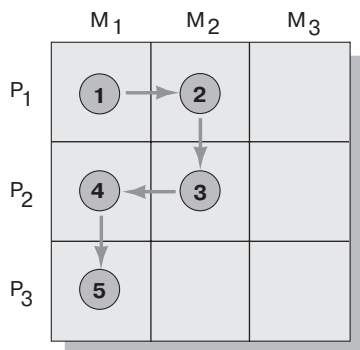


Рис. 12.8. Долгосрочное планирование рыночной экспансии (P_i — товар i , M_j — рынок j)

В зависимости от темпов увеличения спроса цены на товар остаются на прежнем уровне или немного снижаются. Компании же стремятся удержать затраты на продвижение товара на прежнем уровне или немного увеличивают их (чтобы выдержать конкуренцию), а также продолжают привлекать потенциальных потребителей с помощью рекламы и маркетинговых усилий. Прибыль от увеличения объема продаж растет гораздо быстрее, чем издержки, что приводит к уменьшению соотношения затрат на рекламу и объема продаж. Увеличение прибыли на данном этапе объясняется тем, что издержки на рекламу распределяются на больший объем продаж и удельные производственные затраты сокращаются быстрее, чем уменьшается цена товарной единицы (вспомним кривую опыта). Менеджменту компании необходимо своевременно определить момент замедления темпов роста производства и перейти к реализации новых маркетинговых стратегий.

Для максимального продления этапа роста фирма может обратиться к следующим стратегиям:

- Улучшить качество товара, придать ему новые свойства, поработать над его стилем.
- В целях защиты основного товара выпустить новые его модели и модификации (увеличить число размеров, вкусов и т. д.).
- Выйти на новые сегменты рынка.
- Расширить действующие маркетинговые каналы и найти новые.
- Переключиться с рекламы, направленной на увеличение осведомленности о товаре, на рекламу, развивающую предпочтение к нему.
- Снизить цены, чтобы привлечь следующий пласт потребителей, более чувствительных к цене.

На этапе роста компания должна выбрать между значительной долей рынка и высокой текущей прибылью. Вкладывая деньги в усовершенствование товара, стимулирование его сбыта и распределение, она имеет возможность занять господствующее положение на рынке. Но при этом фирма отказывается от сиюминутной прибыли в надежде на то, что долгосрочные стратегии принесут ей гораздо большую прибыль.

Сохранение устойчивого конкурентного преимущества в условиях возможных изменений

на рынке является сложной, но реальной задачей, о чем свидетельствует опыт многолетних лидеров рынка, о которых говорилось выше. Поиск новых способов последовательного повышения удовлетворенности покупателей может потребовать много времени. *Brambles*, крупный австралийский провайдер логистических услуг, разработал пластмассовые контейнеры, которые фермеры могут наполнять собираемым урожаем прямо на полях и выставлять непосредственно на прилавках магазинов, что обеспечит большую экономию трудозатрат.⁷⁹

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ЭТАПЕ ЗРЕЛОСТИ

В некоторый момент существования товара на рынке темпы роста объемов его продаж начинают замедляться, наступает стадия его условной зрелости. По длительности этап зрелости обычно превосходит все остальные стадии ЖЦТ и ставит сложные задачи в сфере маркетингового управления. *Большинство товаров на рынке находится в стадии зрелости, следовательно, и маркетинг менеджмент следует перестраивать в расчете на «зрелый» товар.*

В этапе зрелости выделяют три фазы: роста, стабильности и начала старения. Вступление в первую фазу означает замедление темпов роста продаж, стабилизацию системы каналов распределения. Во второй фазе вследствие насыщения рынка объем продаж сохраняется на постоянном уровне. Большинство потенциальных потребителей уже опробовали товар, и показатели объемов продаж зависят от численности населения и потребностей в замене. В третьей фазе абсолютный уровень объемов продаж начинает сокращаться, поскольку интересы потребителей переключаются на другие товары.

Эта третья фаза порождает немало проблем. Замедление темпов роста объемов продаж приводит к увеличению запасов готовой продукции, что, в свою очередь, ведет к обострению конкуренции. Конкуренты стремятся найти и занять свободные ниши рынка, все чаще прибегают к продаже товаров по сниженным ценам, усиленно рекламируют продукт и стараются заключить льготные сделки с потребителями и торговлей. Растут ассигнования на исследования и разработки в целях усовершенствования товаров, создания их новых модификаций и расширения

ассортиментной группы. Из борьбы выбывают наиболее слабые конкуренты. В итоге на рынке остаются только прочно закрепившиеся компании, основная цель которых — получение конкурентных преимуществ.

Господствующее положение на рынке занимают несколько гигантов, — ими могут быть лидер по качеству, лидер по сервису и лидер по издержкам. Они обслуживают весь рынок и получают прибыль главным образом за счет большого объема производства и низких издержек. Гиганты окружены множеством фирм, занявших различные рыночные ниши (компаний, специализирующихся на обслуживании одного сегмента рынка, на производстве одного товара, а также ориентирующихся на индивидуальных клиентов). Руководители фирмы, работающей на «зрелом» рынке, должны решить: стоит ли вступать в борьбу за место в «большой тройке» в расчете на высокие объемы производства и низкие издержки или обратиться к стратегии занятия ниши, когда основным источником прибыли является разница между себестоимостью и ценой продажи товара. Иногда рынок разделяется на дорогой и дешевый сегменты, и рыночные доли фирм, находящихся посередине, уменьшаются. Вот как сумел справиться с такой ситуацией шведский производитель бытовой техники *Electrolux*.⁸⁰

Electrolux AB

В 2002 г. *Electrolux* столкнулась с проблемой быстрой поляризации рынка. Азиатские компании с низкими производственными издержками, такие как *Haier*, *LG* и *Samsung*, сбивали цены, а более солидные конкуренты, такие как *Bosch*, *Sub-Zero* и *Viking*, росли в ущерб брендам среднего ценового эшелона. Новый президент *Electrolux* Ханс Страберг решил покинуть средний ценовой эшелон, для чего нужно было переосмыслить желания и потребности покупателей. Он сегментировал рынок в соответствии со стилями жизни и моделями совершения покупок 20 разных типов потребителей. Теперь *Electrolux* успешно продает свои паровые котлы покупателям, нуждающимся в системах обогрева дома, а компактные посудомоечные машины, изначально предназначенные для малогабаритных кухонь, более широкому сегменту покупателей, которым требуется часто мыть посуду. Компаниям, застрявшим посередине зрелого рынка, Страберг дает такой совет: «Начните с потребителей и выясните, каковы их скрытые потребности и с какими проблемами они сталкиваются... затем сами соедините элементы этого пазла вместе, чтобы выяснить, что в действительности хотят иметь люди. Генри Форд как-то сказал: «Если бы я спрашивал людей, что они действительно хотят, то я создал бы более быстрых лошадей

или что-нибудь в этом роде. Вы должны представить себе, что им требуется на самом деле, хотя они и не могут выразить это словами». Под руководством нового исполнительного директора Кейт Маклуглин *Electrolux* сосредоточивает усилия на премиальном сегменте рынка бытовой техники, продавая высококачественные товары состоятельным покупателям. Компания, работающая в 150 странах, имеет хорошие перспективы глобального роста, особенно на развивающихся рынках.

На этапе зрелости некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшим спросом у потребителей, предпочитая направить ресурсы на выпуск наиболее прибыльных, а также новых товаров. При этом они нередко игнорируют высокий потенциал существующих зрелых рынков и устаревающих продуктов. Одно время предполагалось, что такие отрасли промышленности, как автомобилестроение, производство мотоциклов, телевизоров, часов и фотоаппаратов, находятся в стадии зрелости. Но японские производители, предложив потребителям новые ценности, доказали обратное.

Модификация рынка. Компания может добиться увеличения числа покупателей «зрелых» марок товаров, оперируя двумя факторами, определяющими объем продаж:

Объем продаж = Число пользователей марочного товара × Интенсивность индивидуального потребления, как это показано в табл. 12.1.

Модификация товара. Фирма имеет возможность стимулировать рост объемов продаж

путем совершенствования таких характеристик товара, как качество, свойства и стиль. Стратегия *улучшения свойств* направлена на изменение характеристик товара (например, размера, веса, материалов, добавок, аксессуаров), делающих его более универсальным, безопасным или удобным. Улучшения стиля делают товар эстетически более привлекательным.

Любое из этих улучшений может привлечь внимание покупателей. В высококонкурентной индустрии цифровой фотографии *Shutterfly* сумела довести свой объем продаж до \$600 млн в год за счет переноса цифровых изображений покупателей на материальные предметы: альбомы, календари, поздравительные открытки и т. п.⁸¹

Бумагоделательная промышленность также ищет способы справиться с проблемами, создаваемые для нее цифровой эпохой. До тех пор, пока некоторые потребители будут предпочитать хранить, читать или рассылать физически существующие тексты и документы, отрасль должна будет предоставлять для них экологически чистые решения. Производители бумаги разрабатывают экологичную систему поставки сырья, включающую восстановление вырубемых лесов, более чистые технологии приговления целлюлозной массы и производства бумаги, вторичную переработку макулатуры и сокращение выбросов двуокиси углерода.⁸² Такие усилия критически важны для успешной работы отрасли и даже для ее выживания. Из-за

Таблица 12.1. Способы повышения объема продаж

Увеличить число пользователей	Увеличить частоту использования товара потребителями
• Сделать своими покупателями нынешних непользователей товара. Ключевой предпосылкой роста объема воздушных перевозок является постоянный поиск новых клиентов, которым авиакомпания демонстрируют преимущества воздушной доставки грузов в сравнении с наземной	• Убедить покупателей использовать товар в большем числе случаев. Используйте суп «Campbell's» на перекус. Используйте уксус «Heinz» для мытья окон
• Выход на новые сегменты рынка. Когда <i>Goodyear</i> решила продавать шины через розничные сети <i>Walmart</i>, <i>Sears</i> и <i>Discount Tire</i>, ее доля рынка за первый год продаж в этих магазинах немедленно выросла	• Убедить покупателей потреблять каждый раз больше товара. Выпивайте стакан апельсинового сока большего объема
• Привлечь на свою сторону клиентов компаний-конкурентов. Производитель салфеток для лица «Puffs» всегда страстно желал переманить покупателей «Kleenex»	• Убедить покупателей использовать товар новыми способами. Используйте нейтрализатор кислоты «Tums» как добавку кальция

появления e-mail, систем онлайнowych платежей и других цифровых технологий производитель конвертов *National Envelope* дважды подавал заявление о признании его банкротом, в 2011 и 2013 гг., по причине резкого снижения продаж, в то время как компания почтовой рассылки *Pitney Bowes* заметно увеличила объем своих цифровых операций.⁸³

Модификация маркетинговой программы. Нередко компания стремится стимулировать продажи с помощью модификации одного или нескольких элементов комплекса маркетинга — в особенности цены, дистрибуции и коммуникаций. Ей следует также оценить вероятность успеха любого изменения в терминах его влияния на новых и существующих покупателей.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ НА ЭТАПЕ СПАДА

Снижение объема продаж товара объясняется рядом причин, в том числе техническим прогрессом, изменением вкусов потребителей и обострением конкуренции на внутреннем и внешних рынках. Следствием являются затоваривание, снижение цен и уменьшение прибыли производителя. Снижение объемов сбыта может происходить медленно, как это было со швейными машинами или компьютерными дискетами. Возможно, объем продаж достигнет нулевой отметки либо на длительное время замрет на низком уровне. Такие структурные изменения отличаются от краткосрочных сокращений продаж, вызванных теми или иными типами маркетинговых кризисов. Во вставке «Памятка маркетолога: управление кризисом торговой марки» описываются стратегии для бренда, временно оказавшегося в трудном положении.

На этапе сокращения объема продаж и падения прибыли некоторые фирмы покидают рынок. Оставшиеся компании могут уменьшить число предлагаемых ими товаров и отказаться от наименее эффективных каналов распределения, уйти с незначительных сегментов рынка, а также урезать бюджет мероприятий по продвижению и снизить цены.

В отсутствие очень веских причин для сохранения слабого продукта поддержание его существования может оказаться очень затратным. *Encyclopedia Britannica* отказалась от выпуска своих знаменитых томов энциклопедии,

когда потребители поняли, что они могут получить нужную информацию в другом месте и за меньшую цену или вообще бесплатно. Компания сумела удержаться на плаву благодаря концентрации усилий на рынке онлайнowych образовательных услуг. С учетом проверенной десятилетиями миссии компании по предоставлению специальных знаний широкой публике более половины американских студентов и преподавателей продолжают обращаться к контенту, который предоставляет *Britannica*.⁸⁴

Удаление слабых продуктов. Помимо своей неприбыльности слабые продукты требуют неадекватно большого внимания менеджмента, частого изменения цены, они отличаются мелкосерийностью производства, перестройка которого сопряжена с высокими затратами. Им необходимы дополнительная реклама и напряженные усилия торгового персонала, которые могли быть направлены на повышение рентабельности «здоровой» продукции. При этом слабые товары не пользуются доверием со стороны потребителей, бросают тень на имидж компании. Истинная цена «жалости» или приверженности таким товарам выясняется по прошествии определенного времени. Нежелание избавиться от стареющих товаров не позволяет менеджменту активно заняться реализацией новых проектов. Слабые продукты негативно влияют на структуру товарного портфеля фирмы, предстающей перед публикой предприятием, изо всех сил цепляющимся за старое.

Осознавая подобные издержки, *General Motors* решила избавиться от дышащих на ладан моделей «Oldsmobile» и «Pontiac». ⁸⁵ К сожалению, большинство производителей не имеют продуманной политики в отношении «стареющего» товара.

Управление «стареющими» товарами требует от компании решения ряда задач. Первая из них — выявление товаров, вступивших в стадию спада. Многие компании создают рабочие группы по анализу рентабельности товара, в которые входят специалисты, занятые в области маркетинга, исследований и разработок, производства и финансов. Они разрабатывают систему прогнозирования наступления стадии спада, исследуют рыночные тенденции. К ним поступают сведения о доле рынка каждого товара, ценах, издержках и прибыли. Далее с помощью компьютерных программ проводится анализ информации, который призван облегчить менед-

жерам определение «подозрительных» товаров. Менеджеры заполняют специальные рейтинговые формы, в которых указывают предполагаемые объемы продаж товара и полученную прибыль в случае, если маркетинговая стратегия останется неизменной, и в случае, если она будет скорректирована. Специалисты изучают эту информацию и выносят рекомендации по каждому производимому товару (сохранить, модифицировать или ликвидировать).⁸⁶

Некоторые компании покидают рынок товаров, жизненный цикл которых находится на стадии спада, раньше других. Многие зависят от наличия в отрасли барьеров на выходе и их «высоты». Чем ниже такие барьеры, тем легче компании расстаться с отраслью и тем соблазнительнее для других фирм продолжить работу на данном рынке, попытаться переманить к себе оставшихся «беспризорными» клиентов и увеличить объем продаж товаров. Например, корпорация *Procter & Gamble* в свое время не

отказалась от производства жидкого мыла и, когда ее «нервные» конкуренты покинули рынок, получила хорошую прибыль.

Стратегия компании зависит также от носительной привлекательности отрасли и от конкурентоспособности компании в ней. Компания с прочными позициями в непривлекательной отрасли должна подходить к вопросу сокращения своей деятельности в этой отрасли избирательно. Компания с прочными позициями в привлекательной отрасли должна задумываться о наращивании своих инвестиций. Компании, успешно омолаживающие свои зрелые товары, часто делают это, придавая своим товарам дополнительную ценность.

Стратегия компании на этапе спада определяется тем, к чему она более склонна: отказаться от старого товара или «собрать урожай». Последняя предполагает постепенное сокращение издержек, связанных с производством товара, с одновременным поддержанием уровня сбыта.



ПАМЯТКА маркетолога

Управление кризисом торговой марки

Менеджеры по маркетингу должны понимать, что рано или поздно кризис бренда станет неизбежен. *Whole Foods*, *Taco Bell*, *JetBlue*, а также бренды производителей игрушек и кормов для животных сталкивались с опасными кризисами своих торговых марок, а *AIG*, *Merrill Lynch* и *City* оказались втянутыми в инвестиционные скандалы, подорвавшие доверие к ним рядовых потребителей финансовых услуг. В итоге возникают следующие эффекты: 1) падение продаж; 2) снижение эффективности маркетинговой поддержки товара; 3) повышение чувствительности к маркетинговым инициативам конкурентов и 4) ослабление влияния маркетинговых усилий фирмы на конкурирующие бренды.

В общем случае чем прочнее капитал бренда и корпоративный имидж — особенно в плане правдоподобия и способности вызывать доверие, тем выше вероятность того, что фирма сможет выдержать надвигающуюся бурю. Однако для этого требуются тщательная предварительная подготовка и умелая реализация программы антикризисного управления. Как показал пример умелых действий *Johnson & Johnson* в истории с препаратом «Tylenol», крайне важно, чтобы потребители видели, что фирма реагирует на кризис быстро и искренне. Они должны почувствовать, что фирма действительно

заботится о них. Одного, даже самого внимательного, выслушивания жалоб недостаточно.

Чем дольше фирма медлит с ответной реакцией на кризис, тем с большей вероятностью у потребителей сформируется негативное впечатление под влиянием неблагоприятных репортажей в СМИ и устных высказываний потребителей. Еще хуже то, что они могут почувствовать неприязнь к бренду и начать переключаться на бренды конкурентов. Упреждающее обращение к проблеме с помощью PR и, возможно, рекламы поможет успешно ее избежать.

Рассмотрим историю *Perrier*. В 1994 г. *Perrier* была вынуждена остановить производство во всем мире и изъять из продажи все свои товары, после того как следы канцерогенного вещества бензола были обнаружены в недопустимых количествах в ее бутылированной воде. На протяжении нескольких недель фирма давала различные объяснения случившемуся, что вызывало у покупателей недоумение и скептицизм. Возможно, самые серьезные последствия имело полное отсутствие товаров фирмы на полках магазинов в течение трех месяцев. Несмотря на дорогостоящую рекламную кампанию по повторному выводу товаров «Perrier» на рынок, торговая марка безуспешно пыталась восстановить утраченные позиции, и год спустя ее продажи составляли менее половины от прежнего уровня. Поскольку ключевая ассоциация

Первыми под сокращение попадают бюджет исследований и разработок, а также расходы на закупки и обслуживание производственного оборудования. Компания может также уменьшить затраты на обеспечение качества товара, сократить численность торгового персонала, объем предоставляемых услуг и расходы на рекламу. Одновременно менеджмент фирмы должен сделать это так, чтобы потребители, конкуренты и даже сотрудники фирмы не смогли понять, что она намерена постепенно выйти из дела. «Сбор урожая» — весьма трудноосуществимая стратегия. Но она успешно применялась в отношении многих стареющих продуктов, тем более что при условии сохранения объема продаж «жатва» существенно увеличивает размер денежного потока компании.⁸⁷

Если товар обладает хорошей репутацией, компания, возможно, сможет продать его другой фирме. Есть фирмы, специализирующиеся на покупке и оживлении «брендов-сирот» или

«брендов-призраков», которые крупные фирмы готовы продать или которые оказываются на грани банкротства, например «Linens n'Thing», кофе «Folgers» и «Brim», болеутоляющее средство «Nuprin» и шампунь «Salon Selective».⁸⁸ Такие фирмы стремятся с выгодой использовать сохранившуюся осведомленность рынка о марочном товаре, чтобы разработать стратегию его оживления. *Reserve Brands* решила купить «Eagle Snack», так как исследования показали, что 6 из 10 взрослых людей помнят эту торговую марку. Как отметил исполнительный директор *Reserve*: «Сейчас для достижения такой осведомленности о бренде пришлось бы потратить от \$300 млн до \$500 млн».⁸⁹ Если производитель не в состоянии найти покупателей на свои товары, он должен принять решение о том, насколько быстро они будут изыматься из ассортимента, в каких объемах будут поддерживаться товарно-материальные запасы и на каком уровне будет осуществляться обслуживание оставшихся пользователей.



«Perrier» с «чистой» перестала существовать, то у этой торговой марки не нашлось других убедительных точек отличия от конкурентов. Потребители и ритейлеры быстро нашли подходящие товары-заменители, и бренд так никогда и не восстановил утраченных позиций. В конце концов его купила *Nestle SA*.

Во-вторых, чем более искренней будет реакция фирмы — в виде публичного признания негативного влияния на потребителей и готовности предпринять необходимые действия, тем с меньшей вероятностью у потребителей сформируется негативное отношение к бренду. Когда потребители сообщили о найденных ими осколках стекла в баночках с детским питанием, *Gerber* попыталась убедить общественность в отсутствии технологических проблем на ее предприятиях, но наотрез отказалась изымать свою продукцию из магазинов. Когда через два месяца ее рыночная доля снизилась с 66 до 52%, официальный представитель компании признал: «Нежелание изымать детское питание из магазинов создало впечатление, что наша компания не заботится о потребителях».

Если проблема существует, то потребители не должны ни на миг сомневаться в том, что компания нашла правильное решение. Одним из ключевых факторов восстановления доверия к «Tylenol» было внедрение J&J трехслойной защитной упаковки, устраняющей беспокойство покупателей по поводу возможности ее умышленного вскрытия.

Источники: Norman Klein and Stephen A. Greyser, «The Perrier Recall: A Source of Trouble», Harvard Business School Case #9–590–104 and «The Perrier Relaunch», Harvard Business School Case #9–590–130; Harald Van Heerde, Kristiaan Helsen, and Marnik G. Dekimpe, «The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness», *Marketing Science* 26 (March–April 2007), pp. 230–45; Michelle L. Roehm and Alice M. Tybout, «When Will a Brand Scandal Spill Over and How Should Competitors Respond?» *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 366–73; Michelle L. Roehm and Michael K. Brady, «Consumer Responses to Performance Failures by High Equity Brands», *Journal of Consumer Research* 34 (December 2007), pp. 537–45; Alice M. Tybout and Michelle Roehm, «Let the Response Fit the Scandal», *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 82–88; Andrew Pierce, «Managing Reputation to Rebuild Battered Brands», *Marketing News*, March 15, 2009, p. 19; Kevin O'Donnell, «In a Crisis Actions Matter», *Marketing News*, April 15, 2009, p. 22; Anne Marie Kelly, «Has Toyota's Image Recovered from the Brand's Recall Crisis?», *Forbes*, March 5, 2012; Mark Guarino, «Chick-fil-A: Will the Controversy Hurt Chain's Expansion Plans?», *Christian Science Monitor*, August 3, 2012; Mark McNeilly, «5 Steps to Handling Your Next Brand Crisis», *Fast Company*, August 15, 2012; Kathleen Cleeren, Harald J. van Heerde, and Marnik G. Dekimpe, «Rising from the Ashes: How Brands and Categories Can Overcome Product-Harm Crises», *Journal of Marketing* 77 (March 2013), pp. 58–77.

АРГУМЕНТЫ В ПОДДЕРЖКУ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

В табл. 12.2 сведены характеристики, маркетинговые цели и маркетинговые стратегии для четырех этапов жизненного цикла товара. Концепция ЖЦТ помогает маркетологам интерпретировать динамику товара и рынка, осуществлять планирование и контроль и составлять прогнозы. Одно недавнее обследование 30 товарных категорий позволило выявить несколь-

ко общих закономерностей, имеющих отношение к ЖЦТ.⁹⁰

- Новые потребительские товары длительного пользования демонстрируют хороший старт, в результате чего их продажи растут приблизительно на 45% в год, но для них характерны также и резкие провалы, когда продажи могут снижаться на 15% в год.
- Замедление происходит в 34% проникновения на рынок, перед тем как большин-

Таблица 12.2. Жизненный цикл товара: характеристики, цели и стратегии

	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
<i>Характеристики</i>				
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Затраты в расчете на одного покупателя	Большие	Средние	Низкие	Низкие
Прибыль	Отрицательная	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Покупатели	Новаторы	Раннее большинство	Позднее большинство	«Увальни»
Численность конкурентов	Небольшая	Растущая	Стабильная, начинает снижаться	Убывающая
<i>Цели маркетинга</i>				
	Создание осведомленности о товаре и стимулирование пробных покупок	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли при сохранении доли рынка	Уменьшение расходов и извлечение оставшейся прибыли
<i>Стратегии</i>				
Товар	Предложение базового товара	Предложение дополнений к товару, услуг, расширенной гарантии	Диверсификация брендов и моделей	Ликвидация «слабых»
Цена	«Издержки плюс»	Устанавливается с целью проникновения на рынок	Устанавливается в соответствии с ценами конкурентов	Снижается
Дистрибуция	Селективная	Интенсивная	Еще более интенсивная	Селективная: отказ от неприбыльных торговых точек
Реклама	Создание осведомленности о товаре среди раннего большинства и дилеров	Создание осведомленности и заинтересованности в товаре на массовом рынке	Подчеркивание отличий торговых марок и их выгод, поощрение переключений с других марок	Сокращение до уровня, необходимого для удержания наиболее лояльных покупателей

Источник: Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978); John A. Weber, «Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles,» *Long Range Planning* (October 1976), pp. 12–29; Peter Doyle, «The Realities of the Product Life Cycle,» *Quarterly Review of Marketing* (Summer 1976).

ство домохозяйств обзаведутся новым товаром.

- Этап роста продолжается немногим более восьми лет и, по видимому, не имеет тенденции к сокращению.
- Накопление информации приводит к тому, что люди со временем с большей вероятностью покупают товар, если он уже имеется у других, вместо того чтобы тщательно оценивать товар самим. Соответственно и товарные категории, демонстрирующие быстрый рост продаж вначале, демонстрируют резкий спад продаж в неблагоприятных условиях.

КРИТИКА КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

Теория ЖЦТ нередко подвергается критике. Ее противники утверждают, что модели жизненных циклов слишком разнообразны, а рассматриваемые периоды весьма различаются по длительности. Кроме того, критики обвиняют производителей в том, что те часто сами не знают, на какой стадии развития находится выпускаемый ими товар (товар может рассматриваться как «состарившийся», хотя в действительности он вышел на промежуточный уровень, предшествующий новому подъему). Критики утверждают, что структура ЖЦТ является не столько «курсом», которому должен следовать отдел продаж, сколько результатом реализации маркетинговой стратегии и что умелый маркетинг способен обеспечить товару непрерывный рост.⁹¹

ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА

В концепции ЖЦТ рассматривается прежде всего динамика развития конкретного товара или торговой марки, а не общая рыночная ситуация. Но менеджмент каждой компании должен иметь четкое представление об эволюции *рынка*, о том, как рынок реагирует на возникновение новых потребностей, конкурентов, технологий, каналов распределения и других инноваций.⁹² В процессе эволюции рынка не может не изменяться и статус отдельных товаров или торговых марок. Подобно товарам, рынки в своем развитии также проходят через четыре этапа: возникновения, роста, зрелости и спада. Рассмотрим для примера эволюцию рынка бумажных полотенец.

Рынок бумажных полотенец

Рассмотрим эволюцию рынка бумажных полотенец. Обычно домохозяйки пользуются на кухне хлопчатобумажными и льняными скатертями и полотенцами. Компания, производящая товары из бумаги, в поисках выхода на новые рынки разработала бумажные полотенца, что привело к «кристаллизации» латентного рынка. Вскоре на новом рынке появились и другие производители. Количество марок данного товара неуклонно возрастало, что привело к фрагментации рынка. Перенасыщенность отрасли вынудила компании направить усилия на поиск и разработку новых, ценностных аспектов продукта. Скажем, один из производителей, узнав о жалобах потребителей на низкие абсорбционные свойства товара, приступил к выпуску полотенец, хорошо впитывающих воду, что тут же привело к увеличению его рыночной доли. Но стадия рыночной консолидации была недолгой, поскольку конкуренты выбросили на рынок свои версии-аналоги. Рынок вновь вступил в стадию фрагментации. Затем один из производителей представил «сверхпрочные» полотенца. Последние были так же быстро скопированы конкурентами. По аналогичному сценарию развивались события и при появлении полотенец, содержащих чистящее вещество, предназначенное для определенного типа поверхности (дерево, металл, пластик). Все эти процессы привели к тому, что на смену исходному продукту пришел набор товаров, обладающих различными абсорбционными и прочностными характеристиками и функциональным назначением. Эволюцию рынка определили инновации и конкуренция.

МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СПАДА

С учетом существования циклов деловой активности всегда следует ожидать наступления экономического спада, подобного произошедшему в 2008–2009 гг. во многих частях мира. Несмотря на сокращение финансирования маркетинговых программ и усиление требований к их эффективности, некоторые фирмы сумели выжить — и даже преуспеть — в период недавней рецессии. Ниже приводится пять правил, повышающих шансы на успех в период экономического кризиса.⁹³

ИССЛЕДУЙТЕ ВЫГОДЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ

Имеет ли смысл делать инвестиции во время рецессии? Хотя недавний экономический спад поставил многие фирмы в трудное положение, накопленный за последние 40 лет опыт свиде-

тельствует о том, что тот, кто инвестировал в период рецессии, в среднем с большей вероятностью повышал свое благосостояние в сравнении с теми, кто сокращал свои инвестиции.⁹⁴

При этом объем инвестиций не играет решающей роли. Фирмы, которые в период рецессии получали наибольшие выгоды от инвестиций в маркетинг, часто оказывались наиболее приспособленными к использованию таких рыночных преимуществ, как наличие привлекательного нового товара, ослабление конкурента или расширение прежде незначительного целевого рынка. Маркетологам необходимо исследовать потенциальные выгоды и доходы от инвестиций, осуществляемых с целью использования рыночных возможностей. Вот примеры двух компаний, принявших такое решение.

- *General Mills* увеличила расходы на маркетинг в 2009 финансовом году на 16%, что обеспечило ей рост доходов на 8% до \$14,7 млрд и увеличение прибыли от основной деятельности на 4%. Как объяснял исполнительный директор компании Кен Пауэлл: «Мы считаем, что ситуация, в которой потребители ходят в магазин чаще и больше думают о приготовлении еды дома, прекрасно подходит для создания бренда, напоминающего потребителям о наших продуктах».⁹⁵
- Британская сеть супермаркетов *Sainsbury* начала кампанию с использованием рекламы и демонстраций в местах продаж под девизом «Накорми свою семью за пять фунтов», созвучным ее корпоративному слогану «Попробуй сегодня что-нибудь новенькое», чтобы стимулировать потребителей к опробованию новых рецептов, позволяющих недорого накормить семью.

БУДЬТЕ БЛИЖЕ К ПОКУПАТЕЛЯМ

В трудные времена у потребителей могут изменяться желания и возможности, привычные места и способы совершения покупок и даже то, что они хотели бы слышать от фирмы. Экономический спад — это возможность для маркетологов еще больше узнать о том, что думают, чувствуют и делают потребители, особенно составляющие лояльную клиентуру, которая во многом обеспечивает прибыльность бренда.⁹⁶

Фирмы должны квалифицировать любые изменения как временные корректировки отно-

сительно непрерывно происходящих сдвигов.⁹⁷ Исполнительный директор *Eaton* Алекс Катлер так объяснял причины, по которым в период рецессии нужно смотреть вперед: «Это время, когда фирмам не следует думать, что будущее окажется подобным прошлому. И это относится к любому аспекту — экономическому росту, предложениям ценности или степени государственного регулирования».⁹⁸

В нижней точке рецессии обследование 1 тыс. американских домохозяйств, проведенное *Booz & Company*, показало, что 43% из их стали чаще питаться дома и 25% сократили расходы на хобби и спортивные увлечения. В обоих случаях респонденты заявляли, что они, вероятно, поступили бы точно так же, даже когда ситуация в экономике улучшится.⁹⁹ В условиях, когда уверенность потребителей в своем будущем находится на самом низком уровне за последние десятилетия, характер расходов меняется во многих отношениях. Как отмечал один аналитик розничного рынка: «Домохозяйки, которые раньше покупали каждому члену семьи свою марку шампуня, теперь покупают одну большую упаковку дешевого шампуня на всех».¹⁰⁰

ПЕРЕСМОТРИТЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

Рецессия предоставила маркетологам возможность внимательно проанализировать, как они тратят свои деньги. Перераспределение бюджета может открыть новые многообещающие возможности и приведет к отказу от методов работы, которые прежде считались «священными коровами», но теперь больше не приносят желаемых выгод.

Маркетинговые коммуникации позволяют проводить разнообразные эксперименты. В Лондоне *T-Mobile* организовала в широком масштабе мгновенные интерактивные «хеппенинги» для информирования о позиционировании своего бренда («Жизнь для обменов») и создания паблисити. Ее видеосюжет «Танец», в котором показаны 400 человек, танцующих на платформе ливерпульской подземки, имел миллионы просмотров на YouTube.¹⁰¹

Такие разные фирмы, как риелторское агентство *Century 21* и изготовитель деликатесных бургеров *Robin*, активизировали свою деятельность в Интернете в период рецессии.¹⁰² Многие

стоматологи активизировали свои маркетинговые усилия и личные контакты с пациентами посредством обращений по e-mail, телефонных звонков и даже сообщений в Twitter о новых материалах и услугах.¹⁰³

ВЫДВИГАЙТЕ НАИБОЛЕЕ УБЕДИТЕЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ЦЕННОСТИ

Одна из ошибок, совершаемых в период рецессии, заключается в чрезмерной сосредоточенности на снижении цен и скидках, что может повредить в долгосрочной перспективе бренду и ценовой политике. Маркетологи должны повышать ценность предложений своего бренда и сообщать о них рынку, чтобы потребители могли оценить все финансовые, логистические и психологические выгоды в сравнении с выгодами, предлагаемыми конкурентами.¹⁰⁴ Чем дороже товар, тем важнее становятся эти аспекты ценности. Во время недавней рецессии *GE* изменила рекламу своих стиральных машин «Profile» стоимостью \$3500, чтобы подчеркнуть их практичность: эти машины оптимизируют потребление порошка и воды, что позволяет избежать бесцельного расходования ресурсов, и экономят деньги покупателей, продлевая срок службы их вещей благодаря особому режиму стирки.¹⁰⁵

Маркетологи должны также пересматривать цены, чтобы со временем они не росли и не переставали отражать реальную ценность товара.¹⁰⁶ *Procter & Gamble* использовал «хирургический» подход для снижения цен в отдельных категориях, в которых ее бренды воспринимались как слишком дорогие в сравнении с товарами конкурентов. В то же время она распространяла информацию об инновационности и полезности многих других своих брендов, чтобы гарантировать, что потребители и дальше будут покупать их по цене с премиальной надбавкой. В рекламе «Bounty» утверждалось, что он впитывает влагу лучше, чем «дешевые бренды» бумажных полотенец; в печатной рекламе «Olay Professional Pro-X's Intensive Wrinkle Protocol» были такие слова: «Убирает морщины. То, что доктор прописал. За полцены».¹⁰⁷

Дисконтирование успешных брендов нельзя назвать удачным решением, потому что оно указывает рынку на два важных факта: 1) ранее ваши цены были слишком высокими и 2) ваши товары не стоят того, что вы за них запрашиваете, раз вы

проводите снижение цен. Привлечение экономных покупателей новыми недорогими брендами поможет избежать отторжения состоятельных потребителей, готовых покупать дорогие бренды.

ТОНКАЯ НАСТРОЙКА ТОРГОВОЙ МАРКИ И ТОВАРНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Маркетологи должны стремиться к тому, чтобы правильно выбранным покупателям продавались подходящие им товары в подходящем им месте. Они могут анализировать товарные портфели и архитектуру бренда, чтобы гарантировать дифференциацию, нацеливание и поддержку брендам и суббрендам с учетом особенностей их потенциальных покупателей. Бренды предметов роскоши могут выиграть от наличия в их портфелях менее дорогих брендов и суббрендов. Рассмотрим в качестве примера *Armani*.¹⁰⁸

Armani

Armani дифференцирует свою товарную линию по трем товарным рядам, различающимся по стилю, роскошности, кастомизации и цене. В самом дорогом первом ряду фирма продает изготовленные по индивидуальным заказам товары под марками «Giorgio Armani» и «Giorgio Armani Prive» по цене в несколько тысяч долларов. Во втором ряду предлагает «Emporio Armani» — более доступные современные молодежные изделия и джинсы «Armani», символизирующие технологичность и экологичность продукции фирмы. В третьем ряду предлагаются «уличные» вариации стиля *Armani* под маркой «AIX Armani Exchange», продаваемые в городских универмагах и торговых зонах. Архитектура бренда тщательно прорабатывалась, чтобы каждое расширение сохраняло основной смысловой и эмоциональный заряд бренда «Armani», но при этом не размывало имидж фирмы. В то же время сохраняется четкая дифференциация, чтобы не сбивать с толку покупателей и минимизировать эффекты каннибализации бренда. В трудных экономических условиях именно недорогие изделия помогают фирме оставаться прибыльной. В 2011 г. линия «Giorgio Armani» обеспечила 32% общих продаж, «Emporio Armani» — 27%, а «Armani Exchange» — 14%.

Так как разные бренды и суббренды обращаются к разным экономическим сегментам, то те из них, которые нацеливаются на более дешевый край социоэкономического спектра, могут оказаться особенно важными в период рецессии. Такие ориентированные на ценность компании, как *MacDonald's*, *Walmart*, *Costco*, *Aldi*, *Dell*, *E*Trade*, *Southwest Airlines* и *IKEA*, вероятно, окажутся в наибольшем выигрыше. «Spartan» — кусок сдобренной специями консервированной ветчины

весом в 12 унций в герметичной упаковке — в период рецессии стал продаваться исключительно успешно, так как предлагался по доступной цене и не требовал хранения в холодильнике.¹⁰⁹

Экономический спад создает также условия для избавления от брендов и товаров с сократившимся числом потенциальных покупателей. В период рецессии, наступившей после трагедии 11 сентября, *Procter & Gamble* продал многие свои стагнировавшие бренды, такие как чистящее средство «Comet», кофе «Folgers» и арахисовое масло «Jif», чтобы сконцентрировать усилия на более привлекательных возможностях роста.

ВЫВОДЫ

1. Органический рост, предполагающий сосредоточение усилий на существующих товарах и рынках, часто оказывается надежным способом повышения продаж и прибылей.
2. Лидер рынка владеет наибольшей долей рынка соответствующего товара. Для того чтобы сохранить доминирующее положение, он стремится к расширению совокупного рыночного спроса, пытается защитить свою долю на рынке и, возможно, увеличить ее.
3. Претендент на лидерство в стремлении к расширению своей доли рынка атакует доминирующую компанию-лидера и других конкурентов. Всего в арсенале претендента имеется пять типов стратегии нападения, из которых он выбирает свою, конкретную линию поведения.
4. Последователь — это компания, которая стремится сохранить свою долю рынка, исполняя роли пирата, двойника, имитатора или приспособленца.
5. Компания — обитатель рыночной ниши обслуживает небольшие сегменты рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Ключ к работе в нишах — специализация. Нишевые игроки создают предложения, более полно удовлетворяющие потребности определенной группы покупателей, и благодаря этому имеют возможность устанавливать повышенные цены.
6. В условиях современных глобальных рынков определение позиции компании по отношению к конкурентам представляется крайне важным. Но не следует забывать о поддержании баланса внимания, отводимого как покупателям, так и конкурентам.
7. Технологии, формы товаров и торговые марки также имеют состоящие из нескольких этапов жизненные циклы, в которых обычно выделяют следующие стадии: внедрение, рост, зрелость и спад. Большинство из представленных сегодня на рынках товаров находятся на этапе зрелости.
8. Каждая стадия ЖЦТ предполагает использование специфической маркетинговой стратегии. Этап внедрения на рынок характеризуется медленным ростом объемов продаж и минимальной прибылью. В случае успеха товар вступает в стадию роста, для которой характерны высокие темпы роста объемов продаж и увеличение прибыли. За стадией роста следует этап зрелости, на котором происходят замедление темпов роста объема продаж и стабилизация прибыли. Наконец, товар вступает в стадию спада. Перед компанией встает задача правильного определения слабых товаров и выработки стратегии по каждому из них. Производство действительно слабых товаров необходимо прекращать, причем делать это с минимальным ущербом для прибыли компании, ее работников и покупателей.
9. Подобно товарам, рынки проходят четыре этапа развития: формирование, рост, зрелость и спад.
10. В период рецессии маркетологам нужно исследовать возможности увеличения инвестиций в маркетинг, стремиться быть ближе к покупателям, пересматривать распределение бюджета, продвигать наиболее убедительные предложения ценности и осуществлять более тонкую настройку бренда и предложений своих товаров.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЛИ ТОРГОВЫЕ МАРКИ ИМЕЮТ ОГРАНИЧЕННЫЙ СРОК ЖИЗНИ?

Нередко после того, как бренд начинает сдавать свои позиции на рынке или исчезает вовсе, обозреватели произносят стандартную фразу:

«Каждый бренд имеет свой срок», имея в виду, что бренды имеют ограниченное время жизни и от них нельзя ожидать вечного лидерства. Но есть эксперты, доказывающие, что бренды могут жить вечно и что их долгосрочный успех зависит от умений и проницательности маркетологов.

Каково ваше мнение: бренды не могут жить вечно или для старения брендов нет никаких объективных причин?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Выберите отрасль. Классифицируйте представленные в ней фирмы по четырем ролям: лидер, претендент на лидерство, последователь и обитатель ниши. Как вы охарактеризуете природу конкуренции в выбранной вами отрасли? Следуют ли работающие в ней фирмы принципам, рассмотренным в этой главе?



В центре внимания

Samsung

Корейский производитель бытовой электроники *Samsung* претерпела серьезную трансформацию с момента своего создания в 1938 г. Компания, первоначально занимавшаяся экспортом сушеной рыбы, овощей и фруктов, в 1970–1980-х гг. превратилась в поставщика массовых изделий, продаваемых их производителями под собственными торговыми марками. После смерти основателя компании в 1987 г. его сын и наследник Ли Кун-Хи (Lee Kun-Hee) решил превратить *Samsung* в одного из мировых лидеров в индустрии промышленной и бытовой электроники.

Первоначально *Samsung* сосредоточивала усилия на объеме продаж и достижении доминирования на рынке, а не на рентабельности. Однако в период азиатского финансового кризиса конца 1990-х гг., когда другие корейские *chaebol* рухнули под тяжестью накопленных долгов, *Samsung* стала использовать другой подход. Она сократила издержки и сделала акцент на качестве и производственной гибкости, что позволило ее бытовой электронике преодолевать путь от конструкторского отдела до полок в магазинах за шесть месяцев. *Samsung* инвестировала большие средства в инновации и сосредоточилась на своем бизнесе по производству микросхем памяти, который стал надежной «дойной коровой» и быстро превратил компанию в крупнейшего производителя таких микросхем в мире.

В 2000-х гг. компания продолжала вкладывать средства в исследование и разработки (ИР), потратив в 2005–2010 гг. на эти цели \$40 млрд. Такое постоянное внимание к ИР и расширение сферы применения цифровой техники позволили *Samsung* выводить на рынок широкий ассортимент электронных устройств под своим мощным зонтичным брендом. Фирма также наладила партнерство с давним лидером рынка *Sony* с целью построения в Южной Корее современного завода по производству дисплеев на жидких кристаллах и подписала важное соглашение о совместном использовании 24 тыс. патентов на электронные компоненты и производственные процессы.

Сегодня *Samsung* является мировым лидером по производству смартфонов, телевизоров с плоским экраном, цифровых камер, батареек и полупроводниковых элементов. Высококачественные смартфоны и мобильные телефоны «*Samsung*» стали локомотивами роста компании, которая также постоянно предлагает рынку многие инновационные товары, включая первый мобильный телефон с плеером MP3, первый проигрыватель дисков с лазерной системой Blu-ray и первый «*Smartwatch*».

Успех *Samsung* основывался не только на товарных инновациях, но и на агрессивном укреплении своего бренда на протяжении последнего десятилетия. За минувшее десятилетие компания потратила на маркетинг миллиарды долларов, в том числе на спонсирование шести олимпиад и проведение нескольких глобальных

рекламных кампаний. В 2005 г. *Samsung* впервые обошла *Sony* в рейтинге *Interbrand* и продолжает сохранять свое превосходство над *Sony* и по сей день.

В разных областях своей деятельности *Samsung* сталкивается с острой конкуренцией со стороны других компаний, включая *Google* и *Apple*. Однако компания сохраняет свою уникальность, так как в отличие от конкурентов она стала глобальным лидером и в производстве компонентов для электронной техники, и в производстве самих устройств, продаваемых потребителям. Она контролирует каждую мелочь в системе поставок для производства смартфонов, от электронных чипов до дисплеев, в то время как *Apple* просто закупает комплектующие у других фирм. В результате *Samsung* имеет низкие издержки, создает разнообразные продукты для удовлетворения многих потребностей, быстро проводит изменения в дизайне и выводит на рынок новые изделия в невероятно короткие сроки. Недавно компания, обойдя *Apple*, стала ведущим игроком на рынке мобильных телефонов.

Компания *Samsung*, в которой по всему миру работает более 275 тыс. человек, добилась в 2013 г. рекордного объема продаж в \$327 млрд. Теперь она упорно движется к новой цели: довести объем продаж до \$400 млрд к 2020 г.

Вопросы

1. Какими основными конкурентными преимуществами обладает *Samsung*?
2. Намерение *Samsung* достичь к 2020 г. объема продаж в \$400 млрд поставит ее по этому показателю в один ряд с *Walmart*. Достижима ли такая цель? Почему да или почему нет?

Источники: Moon Ihlwan, «Samsung Is Having a Sony Moment», *BusinessWeek*, July 30, 2007, p. 38; Martin Fackler, «Raising the Bar at Samsung», *New York Times*, April 25, 2006; «Brand New», *Economist*, January 15, 2005, pp. 10–11; Patricia O'Connell, «Samsung's Goal: Be Like BMW», *BusinessWeek*, August 1, 2005; Heidi Brown and Justin Doeble, «Samsung's Next Act», *Forbes*, July 26, 2004; John Quelch and Anna Harrington, «Samsung Electronics Company: Global Marketing Operations», *Harvard Business School*, January 16, 2008; Evan Ramstad, «Samsung's Swelling Size Brings New Challenges», *Wall Street Journal*, November 11, 2009; «Looking Good? LG v. Samsung», *Economist*, January 24, 2009; Haydn Shaughnessy, «What Makes Samsung Such an Innovative Company», *Forbes*, March 7, 2013; Zach Epstein, «Samsung Smashes Apple as Smartphone Explosion Continues in Q2», *BGR.org*, July 26, 2013; Darrell Etherington, «Samsung Goes First, Google Experiments and Apple Refines», *Techcrunch.com*, October 9, 2013; Chuck Jones, «Apple vs. Samsung: Who Could Win the Smartphone War?», *Forbes*, August 20, 2013; Ashraf Eassa, «Apple Has a Problem», *The Motley Fool*, September 27, 2013; Tim Worstall, «Why Samsung Beats Apple or Perhaps Vice Versa», *Forbes*, September 9, 2013; *Samsung.com*.

Формулировка товарной стратегии

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какими характеристиками обладают товары и какие классификации товаров существуют?
2. Как происходит дифференциация товаров?
3. Почему важен дизайн товара и какие факторы влияют на создание хорошего дизайна?
4. Как лучше всего управлять брендами предметов роскоши?
5. Какие экологические проблемы должны учитывать компании в своих товарных стратегиях?
6. Как компании формируют свой товар-микс и управляют им?
7. Как можно объединять товары, создавая сильные совместные бренды или бренды ингредиентов?
8. Как использовать в качестве инструментов маркетинга упаковку, маркировку и гарантии?

В основе сильной торговой марки лежит отличный товар. Товар — ключевой элемент рыночного предложения. Как правило, фирмы — лидеры рынка предлагают товары и услуги более высокого, чем у конкурентов, качества. «Lexus» добился успеха на рынке дорогих автомобилей в США и других стран во многом благодаря вниманию к качеству товара и сервиса.¹

С момента основания бренда «Lexus» в 1989 г. его создатели поставили во главу угла высокое качество автомобиля и заботу о его покупателях, что нашло отражение в слогане этого бренда — «Непрерывное стремление к совершенству». Однажды в ответ на жалобы на незначительные проблемы с «LS400» компания направила группу ремонтников на дом к каждому владельцу автомобиля, чтобы устранить неполадки на месте. В рамках программы «Lexus Covenant» компания пообещала «создать лучшую дилерскую сеть в отрасли и обращаться с каждым покупателем как с гостем в своем доме». С этой целью «Lexus» заново создал дилерскую структуру, приглашая в нее только тех дилеров, которые были готовы предоставлять наилучшее обслуживание покупателям. Сейчас компания предлагает полный модельный ряд, в который входят его флагман седан «LS», спортивные двухместные автомобили «GS», внедорожник «RX» и легковые автомобили среднего размера «ES». Компания постоянно занимает высокие места в рейтинге *Luxury Consumer Experience*, составляемом *Luxury Institute* на основе данных проводимых опросов, чему во многом способствует отличная работа дилеров. Кроме того, начиная с 1995 г. *J.D. Powers and Associates* 16 раз признавало «Lexus» «самым надежным автомобильным брендом», а показатель удержания покупателей у компании неизменно превышает среднеотраслевой уровень. Так как средний возраст покупателей «Lexus» составляет чуть более 50 лет, то бренд нацелился на привлечение более молодых покупателей, делая акцент на новом дизайне и улучшении динамических характеристик своих автомобилей. Новая маркетинговая инициатива предполагает использование телевизионной рекламы, подчеркивающей связь бренда и седана «LS» с вызывающе роскошным стилем жизни. Социальные медиа и другие средства рекламы также способствуют формированию нового покупательского опыта, связанного с потреблением продуктов питания, модной одежды, развлечений и туристических услуг.

Маркетинговое планирование начинается с формирования предложения, отвечающего потребностям или желаниям целевых покупателей. Покупатели оценивают предложение по трем основным параметрам: отличительным свойствам и качеству товара, набору услуг и их качеству, а также по цене (рис. 13.1). В данной главе мы будем говорить о товаре, в гл. 14 — об услугах, в гл. 15 — о ценах. Совокупность этих трех элементов и должна составить привлекательное конкурентоспособное рыночное предложение.



Рис. 13.1. Основные составляющие рыночного предложения

ХАРАКТЕРИСТИКИ И КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРА

Многие думают, что товар — это нечто осязаемое, однако это слишком узкий взгляд. **Товар** — все, что может быть предложено рынку для удовлетворения некоторого желания или потребности. Товары, предлагаемые на рынке, включают материальные предметы, услуги, впечатления, события, личности, места, объекты собственности, организации, информацию и идеи.

УРОВНИ ТОВАРА: ИЕРАРХИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ

При формировании рыночного предложения фирма должна рассмотреть пять уровней товара (рис. 13.2).² Переход на новый уровень означает увеличение ценности товара для покупателей; а все вместе они образуют **иерархию покупательской ценности**.

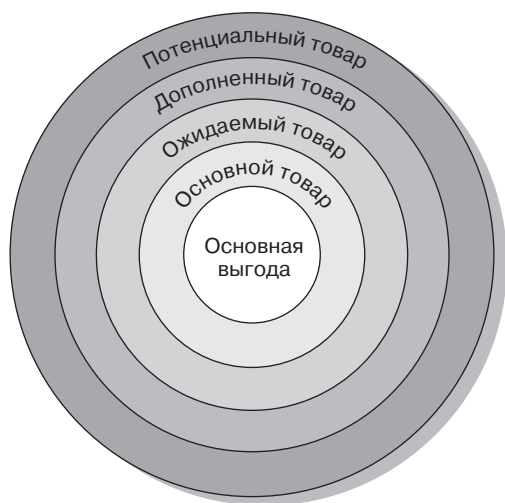


Рис. 13.2. Пять уровней товара

- В основе ее лежит основная выгода — та главная услуга или преимущество, которую на самом деле приобретает покупатель. Так, останавливаясь в гостинице, путешественник обменивает свои деньги на отдых и сон, покупатель электродрели приобретает отверстие. Фирмам следует рассматривать самих себя как поставщиков выгод для покупателей.
- На втором уровне товара основная выгода превращается в **основной товар**. Для гости-

ничного номера это означает наличие в нем кровати, ванной комнаты, полотенце, стола, шкафа для одежды и туалета.

- Третий уровень — это **ожидаемый товар**, т. е. набор свойств и условий, которые покупатели обычно ожидают получить при покупке товара. Например, постоялец гостиницы рассчитывает на то, что в номере он найдет чистую постель, свежие полотенца, свет и относительную тишину. Поскольку большинство отелей отвечает этим минимальным ожиданиям, путешественника, как правило, удовлетворит любой находящийся поблизости или самый недорогой отель.
- На четвертом уровне формируется **дополненный товар**, который превышает обычные ожидания покупателя. Современная конкуренция разворачивается преимущественно на уровне дополненных товаров (в менее развивающихся странах, таких как Бразилия и Индия, — преимущественно на уровне ожидаемых товаров).
- Пятый уровень товара — это **потенциальный товар**, представляющий все возможные будущие дополнения и трансформации существующего продукта. Именно на уровне потенциального товара компании ищут новые способы удовлетворения покупателей и совершенствования рыночных предложений.

Именно на уровне дополненного товара происходит дифференциация продукции разных производителей. Стратегия дополнения товара требует учета ряда обстоятельств. Во-первых, любое дополнение влечет за собой возрастание издержек. Во-вторых, дополнительные выгоды быстро превращаются в ожидаемые, в необходимые точки равенства. Сегодня постояльцы отелей ожидают, что в номере будут кабельное или спутниковое телевидение, высокоскоростной доступ к Интернету и полностью оборудованный фитнес-центр. Из этого следует, что конкуренты компании-поставщика находятся в постоянном поиске все новых и новых качеств и преимуществ для своих товаров. В-третьих, наряду с предложением одними компаниями дополненных товаров по повышенным ценам их конкуренты могут представить «облегченные» версии тех же товаров по гораздо более низким ценам. Так, наряду с увеличением количества

«многозвездных» отелей типа «Four Seasons» и «Ritz Carlton» на рынке появляется множество дешевых гостиниц и мотелей («Motel 6», «Comfort Inn»), ориентированных на клиентов, заинтересованных исключительно в основном товаре. Однако маркетологи должны быть уверены в том, что потребители не станут рассматривать варианты, предлагающие более низкое качество или меньшие возможности как неприемлемые.³

Великие компании, как показывает опыт *Lego*, создают великие товары и услуги.⁴

LEGO

Датская фирма *LEGO* одной из первых в мире стала использовать массовую кастомизацию. Каждый ребенок, имевший даже самый простой набор деталей конструктора *LEGO*, создавал из них свое собственное уникальное творение. Хотя *LEGO* определяет свой бизнес как «игровой», родителям нравится покупать товары *LEGO* как средства развития моторных навыков, креативности и других когнитивных способностей детей. Какие-то кубики и конструкторы остались такими же, как 50 лет назад, но компания постоянно работает над созданием новых продуктов. Популярные игровые наборы на темы фильмов «Пираты Карибского моря» и «Звездные войны» включают также видеоигры. *LEGO* создала также то, что позднее получило название «*LEGO Design by ME*», — услугу, позволяющую покупателям проектировать и создавать свои собственные «*LEGO-продукты*» с помощью бесплатно загружаемой программы *Digital Designer 3.0*. Создаваемые таким образом изделия могут существовать — и пересылаться другим энтузиастам — только онлайн, но если покупатель хочет построить что-то реальное, то компьютерная программа составляет перечень необходимых элементов и отправляет заказ на склад *LEGO* в Энфилде, штат Коннектикут. Покупатели могут потребовать подробную инструкцию по выполнению всех сборочных операций и даже спроектировать коробку для хранения элементов конструктора. Успех *The LEGO Movie* в 2014 г. еще больше способствовал росту популярности бренда.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТОВАРОВ

Маркетологи традиционно классифицируют товары в соответствии с присущими им характеристиками: длительностью использования, материальной осязаемостью и сферой потребления (потребительские товары и товары производственного назначения). Каждому типу товара соответствует своя стратегия маркетинга-микс.⁵

Длительность пользования и осязаемость. В зависимости от длительности пользования и материальности товары подразделяются на три группы.

- 1. Товары кратковременного пользования:** материальные изделия, полностью потребляемые сразу или за несколько раз (пиво, мыло). Вследствие быстрого потребления покупатели приобретают их относительно часто, поэтому маркетинговая стратегия поставщика состоит в обеспечении широкой доступности таких товаров, небольшой наценке и активной рекламе, направленной на стимулирование пробных покупок и формирование предпочтений покупателей.
- 2. Товары длительного пользования:** материальные изделия, предназначенные для многократного использования, например холодильники, механические инструменты, одежда. Такие товары, как правило, требуют применения личных методов продаж и обслуживания, приносят более высокую прибыль и предполагают расширенные гарантии со стороны производителя.
- 3. Услуги:** услуги нематериальны, неразделимы, изменчивы и несохраняемы. Они требуют постоянного контроля качества, доверия к поставщику и приспособляемости с его стороны (парикмахерские услуги, консультации юриста, ремонт бытовой техники).

Классификация потребительских товаров. Потребительские товары классифицируются в соответствии с покупательскими привычками потребителей. Обычно выделяют товары повседневного спроса, предварительного выбора, особого и пассивного спроса.

Товары повседневного спроса — товары, которые потребитель покупает часто, без особых раздумий и с минимальными усилиями при выборе. Пример — табачные изделия, мыло, газеты. Среди товаров повседневного спроса выделяют три группы. *Основные товары* потребители приобретают постоянно, например кетчуп «Heinz», зубную пасту «Colgate» и крекеры «Ritz». *Товары импульсной покупки* приобретаются без предварительного планирования или поиска. К ним относятся, например, шоколадные батончики и журналы. *Товары острой необходимости* приобретают, когда в них возникает острая потребность, — зонтик дождливой осенью, теплые ботинки и шапки в преддверии зимы. Производители товаров импульсной покупки и крайней необходимости стремятся к тому, чтобы их товары были представлены в тех торговых точках, где потребители могут

их приобрести сразу же после возникновения потребности.

Товары предварительного выбора — товары, при выборе и покупке которых потребитель сравнивает их по степени пригодности, качеству, цене и внешнему оформлению. В качестве примера можно привести мебель, одежду, поддержанные автомобили и крупную бытовую технику. Товары предварительного выбора подразделяются на однородные (однородные) и гетерогенные (неоднородные). *Гомогенные товары предварительного выбора* примерно одинаковы по качеству, но значительно различаются по цене, что оправдывает их сравнение при приобретении. *Гетерогенные товары предварительного выбора* различаются по свойствам и дополнительным услугам, что часто бывает важнее цены. Следовательно, для удовлетворения индивидуальных запросов потребителей компания-производитель или предприятие розничной торговли должны предлагать такие товары в широком ассортименте и иметь штат высококвалифицированных продавцов, которые в случае необходимости дадут покупателям необходимую консультацию.

Товары особого спроса — товары с уникальными свойствами или определенных торговых марок, ради приобретения которых достаточно большая часть покупателей готова приложить дополнительные усилия (автомобили, стерео- и фотоаппаратура, мужские костюмы). Хорошим примером таких товаров являются автомобили марки «Mercedes»; покупателей, заинтересованных в их приобретении, не остановит необходимость поездки к дальнему дилеру. Уникальность свойств и качеств товаров особого спроса избавляет покупателя от их сравнения при покупке; потребителю необходимо только потратить время на посещение предлагающего необходимый товар продавца. Удобство месторасположения торговой фирмы в данном случае не имеет большого значения; важно, чтобы ее местонахождение было известно потенциальным покупателям.

Товары пассивного спроса — товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но не задумывается об их приобретении, как в случае с индикаторами дыма. Классические примеры общеизвестных, но относящихся к товарам пассивного спроса товаров — страхование жизни, участки на кладбище, надгробные плиты и энци-

клопедии. Маркетинг товаров пассивного спроса предполагает проведение рекламных кампаний и организацию личных продаж.

Классификация товаров производственного назначения. Товары этой категории классифицируются по степени их участия в производственном процессе и относительной стоимости. Выделяют три группы товаров производственного назначения: материалы и комплектующие изделия, капитальное имущество, вспомогательные материалы и деловые услуги. **Материалы и комплектующие изделия** — это товары, полностью расходуемые в процессе производства продукции. Подразделяются на два класса: сырье; полуфабрикаты и комплектующие. *Сырье* делится на две основные группы: *сельскохозяйственные продукты* (пшеница, хлопок, мясо, фрукты, овощи) и *природные продукты* (рыба, древесина, сырая нефть, железная руда). Многочисленные производители сельскохозяйственных продуктов поставляют их рыночным посредникам, которые обеспечивают их сортировку, хранение, транспортировку и сбыт. Недолговечность их «жизни», сезонный характер поставок и особенности их потребления отразились на специфике маркетинга: относительно низкой активности в рекламе и стимулировании сбыта. Впрочем, случаются и исключения. Временами производители, объединяясь вместе, организуют рекламные кампании по продвижению своей продукции — картофеля, сыра, говядины. Кроме того, некоторые производители поставляют продукцию под марочными названиями: яблоки «Mott», бананы «Chiquita».

Предложение природных продуктов ограничено. Как правило, они объемны, отличаются низкой стоимостью товарных единиц и требуют доставки от производителя к потребителю. Чаще всего они поставляются немногочисленной группой крупных производителей непосредственно промышленным предприятиям. От таких поставок зависит производство компаний-потребителей, а потому осуществляются они чаще всего по долгосрочным контрактам. Гомогенный характер природных продуктов ограничивает потребность в мероприятиях по стимулированию спроса. Цена и надежность поставок — вот важнейшие факторы, влияющие на выбор их производителя.

Полуфабрикаты и комплектующие делятся на две категории: материалы (железо, пряжа,

цемент, кабель) и комплектующие изделия (небольшие двигатели, шины, литье). *Материалы* обычно проходят дальнейшую обработку — например, чугун перерабатывается в сталь, из пряжи изготавливают ткани, а затем одежду. Стандартизованный характер материалов обычно означает, что решения об их закупках определяются в основном ценами и надежностью поставщиков. *Комплектующие изделия* входят в состав конечного продукта без изменений (устанавливаемые в пылесосы электродвигатели; автомобильные шины). Большинство материалов и комплектующих продается напрямую промышленным потребителям. Важнейшими маркетинговыми факторами здесь являются цены и сервис, а значение брендинга и рекламы не столь велико.

Капитальное имущество — товары длительного срока службы, обеспечивающие производство или управление производством конечного продукта. Делятся на две группы: здания, сооружения и оборудование; вспомогательное оборудование. *Здания, сооружения и оборудование* включают строения (производственные и офисные здания) и стационарные машины и устройства (генераторы, прессы, подъемники, центральные компьютеры). Такие товары обычно приобретаются непосредственно у производителей после длительного обсуждения всех условий. Как правило, в число сотрудников коммерческих служб производителей входят технически грамотные специалисты. Производители должны быть готовы разработать изделия по спецификациям заказчика и обеспечить их послепродажное обслуживание. Реализация зданий, сооружений и оборудования осуществляется преимущественно в форме личных продаж, значение рекламы относительно невелико.

Вспомогательное оборудование включает передвижные производственные механизмы и инструменты (ручной инструмент, погрузчики), а также оргтехнику (персональные компьютеры, рабочие столы). Вспомогательное оборудование не входит (материально) в состав конечной продукции, его эксплуатационный период короче, чем у стационарных сооружений, но дольше, чем у расходных материалов. Некоторые производители продают вспомогательное оборудование напрямую, но большинство пользуются услугами посредников, так как рынок распылен географически, покупателей много, а объемы

заказов невелики. При продаже вспомогательного оборудования большое значение имеют его качество, технические характеристики, цена и сервис. Непосредственные усилия по продаже могут оказаться более действенными, чем реклама, хотя применение последней может быть весьма эффективным.

Вспомогательные материалы и деловые услуги — товары краткосрочного пользования и услуги, которые способствуют производству или управлению производством конечной продукции. Вспомогательные материалы бывают двух видов: *материалы для технического обслуживания и ремонта* (краска, гвозди, швабры) и *расходные материалы* (смазочные материалы, уголь, писчая бумага, карандаши). Вспомогательные материалы приобретаются так же, как потребительские товары повседневного спроса, — регулярно и с минимальными усилиями при выборе. Производители обычно реализуют такие товары через посредников, так как цена товарной единицы невысока, а количество и географическая разрозненность покупателей достаточно велики. Вспомогательные материалы достаточно стандартизированы, предпочтения здесь незначительны, поэтому большое значение имеют цена и сервис.

Деловые услуги включают *техническое обслуживание и ремонт* (мытьё окон, ремонт копировальной техники) и *консультативные услуги* (консультации по вопросам права и менеджмента, реклама). Услуги по техническому обслуживанию и ремонту обычно предоставляются по контракту мелкими фирмами или производителями оборудования. В основе решения об обращении к поставщикам консультативных услуг — профессиональная репутация фирмы-консультанта и ее специалистов.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Брендинг товара немыслим без дифференциации. Степень дифференциации различных материальных товаров колеблется в широких пределах. С одной стороны, существуют высокостандартизированные продукты, в которые трудно внести какие-либо существенные изменения: куриное мясо, аспирин, сталь. Хотя и здесь есть оригинальные исключения: цыплята «Perdue», аспирин «Bayer» и сталь индийской компании

Tata Steel явно выделяются на фоне своих конкурентов. Компания *Procter & Gamble* производит несколько марок стирального порошка, каждая из которых имеет свои особенности. С другой стороны, существуют товары, отличающиеся потенциально высокими возможностями для дифференциации, такие как автомобили, коммерческая недвижимость и мебель. Здесь продавец имеет множество возможностей для дифференциации.

Как показано в гл. 10, продукты, заметно выделяющиеся на фоне своих аналогов, могут создавать значительные конкурентные преимущества. *Intuitive Surgical* продает роботизированные хирургические системы стоимостью в миллионы долларов. Наблюдая на мониторе изображение, передаваемое с видеокамеры, введенной в организм пациента, хирург управляет роботизированной «рукой», которая работает скальпелями и иглами для выполнения минимально инвазивных сердечно-сосудистых и урологических операций. Один аналитик так сказал о *Intuitive Surgical* в 2010 г.: «С нашей точки зрения, их технология обогнала время на десять лет».⁶

К средствам дифференциации относятся форма, свойства, качество функционирования, качество соответствия, долговечность, надежность, ремонтпригодность и стиль.⁷ Дизайн становится все более важным средством дифференциации, и мы посвятим ему специальный раздел этой главы.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТОВАРОВ

Форма. Многие товары могут дифференцироваться по **форме**, т. е. по своим габаритам, геометрической форме и материальной структуре. Рассмотрим, к примеру, различные формы аспирина. В сущности, это обыкновенный товар, однако у него может быть различная дозировка, форма, цвет, оболочка, время действия.

Свойства. Большинство однотипных товаров могут обладать различными **свойствами**, или характеристиками, дополняющими базовую функцию изделия. Компания может идентифицировать и отобрать необходимые людям новые свойства своего товара, проведя опрос покупателей и рассчитав по каждому потенциальному свойству баланс *потребительской ценности* и соответствующих *издержек*. Компании также следует определить число покупателей, жела-

ющих видеть в товаре каждое из предлагаемых свойств, и время, которое потребуется для его внедрения, а также оценить, насколько быстро конкуренты смогут воспроизвести планируемые инновации.⁸

Чтобы избежать «усталости от предлагаемых свойств», компании должны ранжировать их по важности и объяснить, как получать выгоду от каждого из них.⁹ Исследователи указывают на необходимость комплексной оценки компаниями планируемых нововведений. Автопроизводители часто выпускают автомобили нескольких фиксированных уровней комплектации, что позволяет им снизить затраты на производство и хранение продукции. Компания должна решить: предоставит ли она покупателям «право» выбора дополнительных свойств или предложит им несколько стандартизированных вариантов, но по более низкой цене.

Качество функционирования. По качеству функционирования большинство товаров изначально попадает в одну из четырех групп: низкое качество, среднее, высокое и превосходное. Качество функционирования товара определяется качеством исполнения его основной функции. Компания необязательно должна разрабатывать товары с максимально высоким качеством функционирования. Производитель должен соотносить эту характеристику своего товара с потребностями целевого рынка и товарами фирм-конкурентов. Необходимо также определить стратегию развития качества функционирования товара на длительный отрезке времени. Постоянное усовершенствование товара может вести к увеличению прибыли и расширению доли рынка. Понижение качества продукции в погоне за снижением издержек нередко ведет к печальным последствиям.

Mercedes-Benz

С 2003 по 2006 г. *Mercedes-Benz* переживала один из самых болезненных периодов в своей 127-летней истории. Ее блестящая репутация оказалась подмоченной после опубликования результатов исследований, проведенных *J. D. Power* и другими фирмами, в результате чего *BMW* сумела превзойти ее по объему глобальных продаж. Чтобы восстановить утраченные позиции, новая команда менеджеров реорганизовала структуру компании по функциональным элементам — двигателям, шасси и электронным системам, а не по модельным рядам. Инженеры начали тестировать электронные системы на год раньше, а каждая новая модель проходила через 10 тыс. тестовых процедур, которые

продолжались круглосуточно в течение трех недель. *Mercedes* в три раза увеличила число прототипов каждого проекта, что позволило испытателям проезжать на них в сумме 3 млн миль до начала производства. Благодаря этим и другим мерам показатель брака в готовых машинах снизился по сравнению с пиковым 2002 г. на 72%, а расходы на гарантийный ремонт уменьшились на 25%. Был отмечен и один интересный побочный эффект: дилеры *Mercedes-Benz* столкнулись со значительным падением объемов работ, выполняемых их ремонтными и сервисными подразделениями! Теперь перед компанией поставлена новая задача: достичь уровня качества и надежности ее японских конкурентов.¹⁰

Качество соответствия. Покупатели ожидают от товара высокого качества соответствия (уровня конформности) — степени идентичности всех товарных единиц и их соответствия заявленным характеристикам. Предположим, автомобиль «Porsche 911» должен разогнаться до скорости 100 км/ч за 10 секунд. Если каждый из сходящих с конвейера автомобилей укладывается в данный норматив, то говорят, что данная модель обладает высоким качеством соответствия. Низкий уровень конформности означает, что часть покупателей будет разочарована продукцией. Компании тщательно тестируют свои готовые изделия, чтобы гарантировать их качество соответствия. Хотя мужчины составляют почти три четверти всех покупателей пива, *SABMiller* установила, что женщины более чувствительны к насыщенности вкуса этого напитка и поэтому оказываются лучшими дегустаторами, чем мужчины.¹¹

Долговечность. Долговечность определяет предполагаемый срок службы изделия в нормальных и/или тяжелых условиях эксплуатации. Этот показатель является весьма важным при оценке ряда товаров. Покупатели, как правило, готовы платить больше за автомобили или кухонное оборудование, которое будет служить им в течение длительного периода. Однако необходимо сделать несколько оговорок. Увеличение цены на отличающиеся долговечностью товары должно осуществляться в разумных пределах. Кроме того, если данный вид продукции быстро морально устаревает, как это происходит с ПК, телевизорами и мобильными телефонами, покупатели вряд ли захотят оплачивать его долговечность.

Надежность. Как правило, покупатель готов заплатить более высокую цену за надежность продукта. Надежность — показатель вероятности нормального функционирования изделия

(без неисправностей или поломок) в течение определенного времени. Американская компания *Maytag* (производитель бытовых приборов) пользуется высокой репутацией, которую ей обеспечивает надежность выпускаемой ею техники. Ее рекламная кампания «Одинокий ремонтник» была разработана специально для того, чтобы обратить внимание на это качество.

Ремонтопригодность. Ремонтопригодность отражает степень сложности восстановления работоспособности неисправного или отказавшего устройства. Идеальная ремонтопригодность достигается тогда, когда покупатель имеет возможность самостоятельно устранить неисправности с минимальными затратами времени и средств. Некоторые изделия могут выполнять функции самодиагностики, что позволяет сотрудникам компании-производителя или сервисных служб разрешать возникающие проблемы по телефону, факсу, e-mail или на онлайн-чатах в режиме реального времени.

Стиль. Стиль отражает восприятие внешнего вида и образа товара потребителями. Покупатели автомобилей готовы платить более высокую цену за «Jaguar», поскольку внешней экстраординарностью он отличается от всех прочих автомобилей. Эстетические соображения играют немаловажную роль и при оценке таких товаров, как водка «Absolut», компьютеры «Apple», ручки «Montblanc», шоколад «Godiva» и мотоциклы «Harley-Davidson».¹² Стиль позволяет создать неповторимый образ товара. С другой стороны, ярко выраженный стиль не обязательно означает высокую функциональность изделия. Автомобиль может иметь потрясающий внешний вид, но месяцами простаивать в ремонтной мастерской.

Кастомизация. Как отмечалось в гл. 9, маркетинологи могут дифференцировать товар посредством его кастомизации. Так как компании все более умело собирают информацию об отдельных покупателях и деловых партнерах (поставщиках, дистрибьюторах, ритейлерах) и так как производство становится все более гибким, то их возможности индивидуализировать предложения и послания рынку повышаются. Такие онлайн-ритейлеры, как *Zazzle* и *CafePress*, позволяют пользователям загружать свои изображения и создавать собственные модели одежды и постеры или покупать товары, спроектированные другими пользователями. *NikeiD*,

предоставляющая покупателям возможность индивидуально проектировать обувь и одежду онлайн или в своих специально оборудованных NikeiD Studios, зарабатывает теперь миллионы долларов.¹³

Потребность в кастомизации безусловно существует. Исследование, выполненное *Forrester*, показало, что треть онлайн-потребителей в США были заинтересованы в кастомизации характеристик товаров или в покупке товаров, сделанных на заказ по их спецификациям. И компании отреагировали на эту потребность: *M&M's* позволяет печатать любые пожелания на заказываемых конфетах; *Pottery Barn Kids* предоставляет возможность персонализировать детскую книжку; а за \$2000 с лишним *Burberry* позволит вам выбрать материал, цвет, стиль и пять других характеристик пальто, изготовленного по вашему индивидуальному заказу.¹⁴

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УСЛУГ

Если дифференциация материального товара затруднительна, компании-поставщику следует рассмотреть возможность увеличения объема и повышения качества сопряженных с этим товаром услуг. *Rolls-Royce PLC* гарантировал высокий спрос на свои авиационные двигатели благодаря непрерывному наблюдению за их состоянием на самолетах 45 авиакомпаний через спутниковую систему сбора информации. В соответствии с программой «TotalCare» («Тотальная забота») авиакомпании платят *Rolls* за каждый час работы двигателя в полете, а *Rolls* берет на себя риски и издержки, связанные с падением спроса и ремонтом.¹⁵

Основные переменные дифференциации услуг — простота оформления заказа, доставка, установка, обслуживание и ремонт товара, обучение и консультирование покупателей.

Простота оформления заказа — показатель усилий, которые необходимо приложить покупателю, для того чтобы «достучаться» до отдела продаж компании-поставщика и сообщить о желании приобрести какой-либо товар. Компания *Baxter Healthcare*, к примеру, упростила процесс заказов медицинского оборудования и медикаментов, установив в больницах компьютерные терминалы, с помощью которых заявки на продукцию отправляются непосредственно в головной офис. С недавнего времени многие

банки используют возможности Интернета, что позволяет клиентам отслеживать всю интересующую их информацию и вести свои дела более эффективно.

Доставка показывает, насколько хорошо организован процесс получения покупателем заказанного товара или услуги, включая скорость, пунктуальность и внимательность. Современные покупатели привыкли, что доставка должна осуществляться в короткие сроки: пицца доставляется в течение получаса, очки изготавливаются за час, за 15 минут меняется масло в автомобиле. Во многих компаниях функционируют компьютеризованные «системы быстрого реагирования», связывающие информационные системы их поставщиков, предприятий-производителей, распределительных центров и розничных торговцев. *Cemex*, мексиканский гигант по производству цемента, произвел революцию в своей отрасли, пообещав доставлять бетон быстрее пиццы. Каждый грузовик *Cemex* оборудован системой глобального позиционирования (GPS), так что в любой момент времени диспетчер может узнать его местонахождение и связаться с водителем. *Cemex* гарантирует доставку в течение 20 минут, что важно для строительной индустрии, где задержки случаются часто и могут обходиться очень дорого.¹⁶

Установка показывает затраты труда, необходимые на подготовку товара к использованию. Покупатели крупного оборудования ожидают от продавца услуг по его установке. Дифференциация, базирующаяся на данном аспекте цепочки потребления, имеет особое значение для компаний, выпускающих технически сложную продукцию. Простота установки становится определяющим фактором в тех случаях, когда целевым рынком являются покупатели, плохо разбирающиеся в технических характеристиках товара.

Обучение покупателей предполагает, что компания-производитель организует передачу своих знаний о правильном и эффективном использовании поставляемого оборудования персоналу фирмы-заказчика. Так, *General Electric* не только продает и устанавливает в лечебных учреждениях дорогостоящие рентгеновские аппараты, но и учит ими пользоваться больничный персонал. *McDonald's* в обязательном порядке обучает руководящий персонал новых ресторанов правильным методам работы в соб-

ственном учебном центре *Hamburger University* в штате Иллинойс.

Консультирование покупателей предполагает обеспечение покупателей информацией о товаре и необходимыми советами по его применению. Такие высокотехнологичные фирмы, как *IBM* и *Oracle*, давно поняли, что консультирование становится все более важной — и прибыльной — частью их бизнеса.

Обслуживание и ремонт — программа компании-поставщика по оказанию клиентам помощи в поддержании приобретенных ими товаров в хорошем рабочем состоянии. Такие услуги имеют важное значение при продаже товаров производственного назначения. Программа *TVTrack* компании *Goodyear* помогает ее покупателям эффективно контролировать состояние шин на их автомобилях.¹⁷ Многие фирмы предлагают онлайн-техническую помощь тем покупателям, которые ищут способы устранения неполадок через онлайн-базу данных или хотят получить совет от технического специалиста. Такие производители бытовой техники, как *LG*, *Kenmore* и *Miele*, выпускают изделия, которые могут передавать результаты самодиагностики, которые в электронном виде описывают причины и природу любой технической проблемы, по телефонной линии на номер группы клиентского обслуживания.¹⁸

Производители предметов роскоши прекрасно осознают, насколько важно сделать процесс ремонта комфортным для клиента. Хотя часы *Movado* относятся к дорогим товарам, их ремонт может потребовать времени и создать неудобства для покупателя. Осознавая необходимость расширения спектра предлагаемых цифровых услуг, *Movado* создала веб-сайт, на котором покупатели могут приобретать товары напрямую у компании, а также осуществлять онлайн-многие начальные действия стандартного процесса ремонта, включая регистрацию проблемы и выявление возможных способов их устранения — до вступления в прямой контакт с ремонтной службой компании. База данных, созданная пользователями на веб-сайте, также позволяет компании вербовать потенциальных членов фокус-групп и выявлять наиболее частые неполадки для внесения корректировок в свои производственные процессы.¹⁹

Возвраты. К досаде покупателей, производителей, ритейлеров и дистрибьюторов воз-

врат купленных товаров является неизбежным аспектом ведения бизнеса, особенно в случае онлайн-покупок. Получающая все большее распространение бесплатная доставка облегчает покупателям опробование товара, но она же и повышает вероятность возврата.

По данным одного исследования, от 10 до 15% всех проданных в предпраздничные периоды товаров возвращаются или обмениваются, в результате чего суммарные годовые издержки продавцов достигают \$100 млрд.²⁰ Для потребителя возврат товара может оказаться неприятной или трудновыполнимой процедурой. Возвраты предполагают и издержки продавца, когда товар возвращается в непригодном для повторной продажи состоянии, без требуемых сопроводительных документов или не в тот магазин, в котором он был продан. Товар может даже быть поврежден или украден. Если же продавец отказывается принимать возвращаемый товар, покупатели могут открыто выражать свое недовольство.²¹

Разумеется, возврат товаров имеет и свои плюсы. Личный возврат товара означает появление покупателя в магазине — быть может, в первый раз. Одно исследование показало, что в случае мягкой политики возврата покупатели охотнее совершают новые покупки и рекомендуют компанию своим знакомым.²²

Существует два типа возвратов.²³

- **Контролируемые возвраты** являются следствием проблем или ошибок продавца либо покупателя и могут быть устранены за счет более правильного обращения или хранения и улучшения транспортировки и логистики продавцом или его партнерами по цепочке поставок.
- **Неконтролируемые возвраты** проистекают из потребности покупателей лично увидеть или испытать товары для определения их пригодности и в краткосрочной перспективе не могут быть устранены силами компании.

Общая стратегия заключается в устранении базовых причин контролируемых возвратов при одновременной разработке подходящих процессов обращения с неконтролируемыми возвратами. Ее целью является сокращение числа возвращаемых товаров и увеличение их доли, направляемой в каналы дистрибуции

для повторной продажи. *Road Runners Sports* из города Сан-Диего продает кроссовки, одежду и аксессуары для занятий бегом через разные каналы. Фирма обучает своих продавцов таким образом, чтобы они могли давать максимально квалифицированные советы по правильному выбору товаров. В результате показатель возврата кроссовок составляет у нее всего 12% — при том, что в отрасли в целом он составляет от 15 до 20%.²⁴

ДИЗАЙН

По мере обострения конкуренции возрастает роль дизайна как перспективного способа дифференцирования и позиционирования товаров и услуг компании. На стремительно развивающихся рынках обойти конкурентов зачастую позволяет именно дизайн товаров. Под **дизайном** (конструкцией) понимается совокупность свойств, определяющих внешний вид и функционирование товара с точки зрения требований покупателя. Дизайн предоставляет функциональные и эстетические выгоды и обращается и к нашему разуму, и к нашим эмоциям.²⁵

ЛИДЕРСТВО СТРАН И КОМПАНИЙ В РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЯХ ДИЗАЙНА

Фирмы, принимающие концепцию холистического маркетинга, осознают эмоциональную силу дизайна и важность для потребителей внешнего вида вещей. В наше время заметно возросла роль дизайна в тех категориях, в которых прежде она была довольно незначительной. Офисная мебель «Herman Miller», кухонные плиты «Viking» и смесители и другое водопроводное оборудование для кухонь и ванн «Kohler» относятся к числу брендов, которые выделяются в своих категориях не только техническими характеристиками, но и привлекательным внешним видом.²⁶

Лидерство в различных областях дизайна принадлежит, в частности, Италии (одежда и мебель) и Скандинавским странам (функциональность, эстетика и забота об окружающей среде). Финская *Nokia* первой представила мобильный телефон со сменными панелями, первой предложила телефоны в форме эллипса и с мягким на ощупь корпусом, первой выпу-

стила телефон с большим экраном. Когда позднее *Nokia* не смогла разработать собственный смартфон, ее положение на рынке резко ухудшилось. Компания *Braun*, немецкое подразделение *Gillette*, довела дизайн электробритв, кофеварок, фенов и кухонных комбайнов до уровня высокого искусства. Престижные международные премии за лучшие достижения в области дизайна (IDEA) ежегодно присуждаются фирмам в разных номинациях: за наибольшие выгоды для потребителя, за пользу для общества, за экологическую ответственность и т. д. *IDEO* была одной из самых успешных дизайнерских компаний на протяжении нескольких лет. В 2013 г. *Samsung* стала победителем в десяти номинациях, *3M* — в четырех, а *Coway*, *Lenovo*, *LG Electronics*, *Nokia* и *Pearson Lloyd* — в трех каждая.²⁷ Успехи *Samsung* в области дизайна стали результатом хорошо скоординированных усилий компании.²⁸

Samsung

Впечатляющие маркетинговые успехи *Samsung* во многом были обусловлены ее инновационными продуктами, захватившими воображение потребителей во всем мире. Компания много инвестировала в НИОКР и проектирование дизайна, и ее затраты окупались сторицей. Она имеет ясную философию дизайна, получившую название «Дизайн 3.0», и слоган «Сделай это значимым», который отражает ее неустанное внимание к созданию красивых и интуитивно понятных изделий, которые соответствуют образу жизни покупателей. *Samsung* использует три критерия дизайна: 1) простота и интуитивная понятность, 2) продуктивность и долговечность и 3) адаптивность и связь. Подобно своему главному конкуренту *Apple* компания осуществляет разработку дизайна силами междивизионного Центра дизайна, подчиняющегося непосредственно исполнительному директору. Этот Центр координирует усилия разных подразделений и анализирует тенденции в культуре с целью прогнозирования будущих трендов в дизайне. Он также координирует работу пяти Глобальных центров дизайна, расположенных в Лондоне, Сан-Франциско, Шанхае, Токио и Дели. Среди многих наград *Samsung* за достижения в области дизайна следует особо отметить две, полученные в 2013 г.: за создание нового цветного принтера и двухкамерной стиральной машины, специально разработанной для потребителей в странах Юго-Восточной Азии.

ВЛАСТЬ ДИЗАЙНА

В культуре, где покупатели «любят глазами», передача смысла и рыночной позиции торговой марки посредством дизайна имеет решающее

значение. «На переполненном рынке, — пишет Вирджиния Пострель в книге “The Substance of Style”, — единственным способом выделения товара из общей массы оказывается эстетика».²⁹

Дизайн особенно важен для таких товаров длительного пользования, как автомобили. Как считает вице-президент GM по дизайну Эд Велберн, «...каждый автомобиль имеет свое индивидуальное настроение, будь то пикап для Индии или “Cadillac” для Китая, и нуждается в эмоциональной связи с покупателями». Команда дизайнеров GM, участвовавшая в создании электромобиля «2011 Chevy Volt», стремилась к тому, чтобы их детище выглядело привлекательнее других электромобилей. Как сказал руководитель этой команды: «Большинство электромобилей выглядят наподобие механической брюссельской капусты. Как и всякая капуста, она полезна, но есть такую капусту совершенно не хочется».³⁰

Дизайн может влиять на потребительское восприятие и улучшать впечатление от марки. Например, компания *Boeing*, стремясь сделать салон модели «777» с виду более просторным и комфортабельным, подняла багажные полки выше к потолку, создала дополнительные карманы для вещей сбоку от кресел, придумала изящный изгиб потолка, сделала спинки сидений выше. Как сказал один инженер-конструктор: «Если мы хорошо делаем свою работу, люди ее не замечают. Они просто говорят, что им удобно».

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ДИЗАЙНА

«Дизайн — это больше чем просто креативность или этап создания товара, услуги или приложения. Это способ мышления, который трансформирует все предприятие».³¹ Дизайн должен проникать во все составляющие программы маркетинга, чтобы все его аспекты согласованно работали вместе. Продукт, отличающийся грамотной конструкцией, облегчает компании его производство и дистрибуцию. Что касается выгод для покупателя, то такой товар радует его глаз, его удобно открывать, устанавливать, использовать, чинить и утилизировать. Дизайнер должен принимать в расчет все эти соображения.³²

Неудивительно, что по причине творческой природы дизайна не существует какого-то

одного широко используемого подхода к его разработке. Некоторые фирмы используют формальные структурированные процессы. Дизайн-мышление — это ориентированный на использование собираемых данных подход, состоящий из трех этапов: наблюдения, воображения и осуществления. Дизайн-мышление требует проведения этнографических обследований потребителей, креативных сессий мозгового штурма и слаженной командной работы, направленной на нахождение способа практической реализации идеи дизайна. *Whirlpool* использовала дизайн-мышление для проектирования кухонной бытовой техники «Ar-chitect Series II», обладающей более гармоничным внешним видом, чем существующие товары в этой категории.³³

Однако дизайн-мышление используется не всеми компаниями.³⁴

Bang & Olufsen

Датская фирма *Bang & Olufsen*, получившая множество наград за дизайн стереоаппаратуры, телевизионной техники и телефонов, больше доверяет интуиции нескольких дизайнеров, которые редко консультируются с потребителями. *B&O* не выводит много товаров ежегодно, так что каждый ее новый товар, как ожидается, будет продаваться в течение нескольких лет. Ее акустические колонки «BeoLab 8000», продававшиеся по цене \$3000 за пару в 1992 г., стоят более \$5000 почти 20 лет спустя. Когда компания участвовала в выставке дизайна в Нью-Йоркском музее современного искусства, один из искусствоведов заметил: «Аппаратура *Bang & Olufsen* — это настоящие арт-объекты». Сегодня 15 продуктов *B&G* находятся в постоянной коллекции этого музея.

ПРЕДМЕТЫ РОСКОШИ

Дизайн часто оказывается важным аспектом предметов роскоши, хотя они имеют и другие особенности, делающие их непохожими на другие товары. Предметы роскоши, возможно, дают нам один из самых наглядных примеров брендинга, потому что бренд и его имидж часто оказываются ключевыми конкурентными преимуществами, создающими ценность и богатство организаций. Такие производители предметов роскоши, как *Prada*, *Gucci*, *Cartier* и *Louis Vuitton*, управляют дорогими франшизами, которые десятилетиями существовали в отрасли, оцениваемой приблизительно в \$270 млрд.³⁵

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРЕДМЕТОВ РОСКОШИ

Продаваемые по намного более высоким ценам, чем типичные товары категории, бренды предметов роскоши в течение десятилетий определяли социальный статус покупателя и показывали, кто он есть или, возможно, кем он хотел бы быть. Но времена меняются, и перед лицом набирающей силу рецессии предметы роскоши стали для многих скорее средством самовыражения и получения удовольствия.³⁶

Покупатель предмета роскоши должен чувствовать, что он становится обладателем чего-то действительно особенного. Верность стилю и аутентичность часто оказываются теми факторами, которые иногда действительно оправдывают установление заоблачных цен. *Hermes*, французский производитель дорогих товаров из кожи, продает свои изделия в классическом стиле за сотни и даже тысячи долларов «не потому, что они модные», как писал один обозреватель, а «потому что они никогда не выходят из моды».³⁷ Познакомьтесь с тем, как создавались бренды предметов роскоши в некоторых других категориях:

- **Холодильники «Sub-Zero».** *Sub-Zero* продает свои холодильники по впечатляющим ценам: от \$1200 за малогабаритные модели и до \$12 тыс. за эксклюзивную модель «Pro 48», которая сделана из нержавеющей стали. Целевыми покупателями фирмы являются домовладельцы с высоким уровнем доходов, трепетно относящиеся к своим жилищам и всему тому, что они для них покупают. *Sub-Zero* всесторонне обследовала эту категорию, а также дизайнеров кухонной мебели, архитекторов и розничные магазины, продающие свою продукцию по заказам.³⁸
- **Текила «Patron».** Фирма *Patron* была создана после поездки в 1989 г. одного из ее учредителей Пола Митчелла в небольшой мексиканский штат Халиско. Текила «Patron», изготавливаемая из сока агавы, разливается в элегантные графины ручной работы с индивидуальными номерами, которые продаются по цене от \$45 и выше. Создав рынок дорогой текилы, объем розничных продаж которого превышает \$1,1 млрд, *Patron* сумела обойти *Jose Cuervo* и стать крупнейшим брендом текилы в мире.³⁹

- **Предметы роскоши «Montblanc».** Цель фирмы *Montblanc*, продающей самые разнообразнейшие товары — от авторучек и часов до изделий из кожи и духов, — быть брендом предметов роскоши для самых разных групп состоятельных покупателей, но при этом сохранять свой культовый имидж в глазах широкой публики. *Montblanc* обещает, что «товар, который вы покупаете, будет вызывать глубочайшее уважение благодаря своей современности, элегантному дизайну и высокому качеству, что обеспечивается высочайшим профессионализмом наших мастеров». Компания, когда-то занимавшаяся производством письменных принадлежностей, проникла теперь в категорию часов и изделий из кожи, где она может «пользоваться доверием покупателей, которые считают «Montblanc» брендом, достигшим совершенства в своей основной категории письменных принадлежностей за счет приверженности современным технологиям, высокому качеству, устойчивой ценности и креативности».⁴⁰

РАЗВИТИЕ БРЕНДОВ ПРЕДМЕТОВ РОСКОШИ

Недавняя экономическая рецессия стала серьезным испытанием для брендов предметов роскоши, так как им пришлось обосновывать свои предложения ценности и всеми силами стараться не снижать цены на свои товары.⁴¹ Те фирмы, которые успешно расширяют свои торговые марки вдоль ценовой вертикали, обычно оказываются наименее чувствительными к экономическим спадам.

Бренд «Armani» существует теперь в трех ценовых эшелонах: самом дорогом («Giorgio Armani» и «Giorgio Armani Prive»), среднем («Emporio Armani») и доступном («Armani Geance» и «Armani Exchange»). Между этими брендами имеются четкие различия, которые дают четкие указания покупателям и минимизируют возможности марочной каннибализации. Каждый нацелен на выполнение основного обещания родительского бренда, что снижает вероятность причинения вреда имиджу торговой марки компании.

Горизонтальные расширения в новые категории также могут оказаться непростой задачей

для брендов предметов роскоши. Даже самый лояльный покупатель может не согласиться заплатить \$7300 за часы «Ferragamo» или \$85 за бутылку водки «Roberto Cavalli». Производитель ювелирных украшений *Bulgari* начал осваивать такие категории, как гостиничные услуги, духи, шоколад и средства ухода за кожей, что, по мнению некоторых экспертов, привело к чрезмерному расширению торговой марки.⁴² В прошлом такие культовые модельеры, как Пьер Карден и Хальстон, продавали лицензии на использование своих имен для такого большого числа заурядных товаров, что это наносило серьезный урон престижу их брендов.

Однако Ральф Лаурен сумел успешно использовать свой бренд предметов роскоши, приспособленный к американскому стилю жизни, для самых разных товаров. Помимо одежды и косметики в бутиках «Lauren» продаются белье, свечи, кровати, кушетки, фотоальбомы и ювелирные украшения. *Calvin Klein* также с успехом использовала сходную стратегию расширения, хотя и с использованием другой стилистики.

В последние годы развитие брендов предметов роскоши шло за счет географического расширения рынка. Китай, обогнав США, стал крупнейшим в мире рынком предметов роскоши; по некоторым прогнозам в ближайшие годы на нем будет продаваться треть всех товаров высшего ценового эшелона. Хотя первоначально для китайских потребителей предметов роскоши главными критериями были заметность логотипа и известность бренда, теперь они стали больше обращать внимание на качество и дизайн, как и покупатели предметов роскоши в других частях мира.⁴³

МАРКЕТИНГ БРЕНДОВ ПРЕДМЕТОВ РОСКОШИ

Продавцы предметов роскоши давно поняли, что представления о роскоши оказываются разными в разных странах мира. В постсоветской России, как и в Китае, какое-то время считалось, что чем крупнее и крикливее логотип, тем лучше. Но всем фирмам, торгующим брендами предметов роскоши, следует помнить, что часто они продают мечту, подкрепляемую качеством, статусом и престижностью товара.

Однако подобно фирмам, работающим в менее дорогих и более «приземленных» категориях,

те, кто вершат судьбы брендов предметов роскоши, вынуждены делать это в эволюционирующей, а иногда и стремительно меняющейся среде маркетинга. Глобализация, новые технологии, финансовые кризисы, изменение культуры потребителей и другие подобные силы заставляют маркетологов брендов предметов роскоши проявлять все больше умения в управлении своими торговыми марками. В табл. 13.1 перечислены основные принципы маркетинга брендов предметов роскоши.

Одна из тенденций развития брендов предметов роскоши заключается в формировании персонального опыта восприятия таких товаров. Ритейлеры эксклюзивной модной одежды предлагают покупателям посещать свои швейные ателье и встречаться с модельерами в расчете на то, что покупатели почувствуют себя теснее связанными с брендом. *Gucci* приглашает самых ценных покупателей на показы моды, скачки и Каннский кинофестиваль.⁴⁴

Школы спортивного вождения автомобилей компании *Posche*, расположенные в Германии, США и других странах, предлагают покупателям возможность «совершенствовать водительские навыки и получать удовольствие от езды по дорогам, по бездорожью или по снегу и льду». Недавно открытые в Южной Калифорнии автодром *Porsche* имеет спуски и подъемы с наклоном до 45 градусов и участки, покрытые искусственным льдом.⁴⁵

В условиях стремительного развития цифровых технологий многие продавцы предметов роскоши пытаются найти стратегии онлайн-продаж и коммуникаций, наиболее подходящие для их товаров.⁴⁶ Некоторые бренды модной одежды перестали ограничиваться рекламой в гляцевых журналах и начали уделять больше времени общению с потребителями в социальных сетях. Веб-сайты и цифровые коммуникации некоторых брендов предметов роскоши, например «Coach» и «Tiffany», получили высокую оценку покупателей. Компании, занимающиеся электронной коммерцией, также пытаются работать с некоторыми брендами предметов роскоши. Такие веб-сайты, как Gilt Groupe и Ideel, предлагают теперь брендам модной одежды новые способы продвижения дорогих изделий.⁴⁷

В конечном счете их успех будет зависеть от нахождения правильного баланса между использованием классических и современных образов

и сохранением и изменением своих маркетинговых программ.

ВОПРОСЫ ЭКОЛОГИИ

Вопросы экологии начинают играть все более важную роль в проектировании и производстве. Многие фирмы ищут способы ослабить негативное влияние их бизнеса на экологию, другие изменяют технологические процессы или ингредиенты, используемые при изготовлении своих продуктов. Во вставке «Памятка маркетолога: экологические аспекты торговли питьевой водой» рассматриваются некоторые экологические аспекты продажи воды в пластиковых бутылках.

Levi-Strauss нашла собственный оригинальный способ противодействия засорению пустыни бутылками нашей планеты.⁴⁸

Джинсы «Waste<Less»

Если бы кто-то сказал вам, что ваши джинсы сделаны из мусора, то вы, вероятно, оскорбились бы, но только если эти джинсы не изготовлены компанией *Levi-Strauss*. Ее новые джинсы и куртки

«Waste<Less» имеют ярлык, сообщающий именно об этом — потому что они действительно сделаны из отходов! Используемая для их пошива джинсовая ткань на 20% состоит из переработанных пластиковых бутылок и пищевых контейнеров — одни такие джинсы позволяют утилизировать порядка восьми бутылок емкостью от 400 до 600 миллилитров. Инженерам и технологам пришлось приложить немало усилий для того, чтобы сделать возможным появление линии джинсов «Waste<Less». Пластиковые бутылки моются, сортируются, измельчаются и превращаются в волокно из полиэстера, которое затем сплетается с хлопковым волокном. Полученная таким образом ткань на цвет и ощупь выглядит как обычная «джинса» с той лишь разницей, что цвет ее изнаночной стороны зависит от цвета использованного пластика. Розничная цена таких джинсов составляет от \$69 до \$128. *Levi's* не является новичком на рынке экологически дружелюбных товаров; экологическая стабильность — одно из приоритетных направлений деятельности компании. Джинсы «Water<Less» помогают фермерам выращивать хлопок с меньшим расходом воды, позволяют самой компании расходовать меньше воды при изготовлении джинсов и учат потребителей тому, как экономить воду при стирке. Обе линии джинсов обеспечили ощутимый позитивный эффект. Линия «Water<Less» помогла сэкономить за год более 360 млн литров воды, а «Waste<Less» — переработать более 3,5 млн пластиковых бутылок и пищевых контейнеров.

Таблица 13.1. Основные принципы маркетинга предметов роскоши

1. Сохранение премиального имиджа для брендов предметов роскоши имеет очень большое значение; таким образом, задача контроля этого имиджа имеет наивысший приоритет
2. Брендинг предметов роскоши обычно предусматривает создание многих нематериальных ассоциаций с брендом и вдохновляющего имиджа
3. Все аспекты маркетинговой программы брендов предметов роскоши должны быть согласованы, чтобы обеспечивать качество товаров и услуг и приятный опыт их покупки и потребления
4. Элементы бренда помимо его имени — логотипы, символы, упаковка, вывески — могут быть важными драйверами капитала брендов предметов роскоши
5. Вторичные ассоциации с известными личностями, событиями, странами и т. п. могут быть важными драйверами капитала брендов предметов роскоши
6. Бренды предметов роскоши должны тщательно контролировать дистрибуцию посредством строгого отбора каналов
7. Бренды предметов роскоши должны использовать стратегии премиального ценообразования с прочным акцентом на качестве и редким использованием скидок и уценок
8. Архитектура брендов предметов роскоши требует умелого управления
9. Конкуренция для брендов предметов роскоши должна определяться достаточно широко, так как она часто исходит из других товарных категорий
10. Бренды предметов роскоши должны быть защищены юридически и активно противодействовать появлению на рынке контрафакта

Источник: Kevin Lane Keller, «Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding», *Journal of Brabdt Management* 16 (Match-May 2009), pp. 290–301.



ПАМЯТКА маркетолога

Экологические аспекты торговли питьевой водой

Рост популярности бутилированной воды стал благом для многих компаний и злом для окружающей среды. По некоторым оценкам, количество пластика, идущего на изготовление бутылок, составляет 2,7 млн тонн в год, что требует переработки около 250 тыс. тонн сырой нефти. К сожалению, в США в переработку идет менее 20% этих бутылок. Такие высокие экологические издержки имеют несколько серьезных последствий для производителей бутилированной воды.

Многие американские университеты запретили продажу простой бутилированной воды в своих кампусах, как правило, под влиянием студенческих движений за экологичность студгородков. Колледж св. Бенедикта в Миннесоте открыл 31 фонтанчик питьевой воды, и эта практика нашла поддержку во многих учебных заведениях, введших запрет на продажу воды в бутылках. Его примеру последовали не только учебные заведения. Многие государственные организации, от зоопарков до национальных парков, строят водопроводные колонки и запрещают продажу бутилированной воды.

Так как все больше потребителей стремятся ослабить свое негативное влияние на экологию, продажи емкостей для воды многократного использования быстро растут. *Sigg Switzerland* продает легкие алюминиевые контейнеры для воды разных емкостей и модификаций по цене от \$25 до \$30. Интересной особенностью других таких брендов являются микрофильтры, вмонтированные в пробку.

Производители стеклянных бутылок рекламируют их превосходство над пластиковыми и привлекают на свою сторону потребителей, опасаящихся вредного влияния химикатов, используемых при производстве пластика, на продукты питания и напитки. Сейчас все больше бутилированной воды продается именно в стеклянной таре. Для повышения безопасности стеклянных бутылок некоторые

производители выпускают их со специальным защитным покрытием: если такая бутылка разбивается, то она не разлетается на куски.

Производители прохладительных напитков сталкиваются со сходным давлением потребителей, озабоченных экологическими проблемами. *Soda Stream* продает оборудование, позволяющее газировать и ароматизировать водопроводную воду в стеклянных бутылках многократного использования. Компания рекламирует три главные выгоды: использование воды из-под крана обходится дешевле; такая вода может быть более полезной; и такое «производство» оказывается безотходным. *Coca-Cola* сообщает об утилизации одной трети своих банок и бутылок в Северной Америке, что позволяет избежать вывоза на свалки 100 тыс. тонн мусора. Когда *PepsiCo* разработала для своего бренда воды «AquaFina» новую упаковку Eco-Fina, для производства которой требуется на 50% меньше пластика, то, по ее оценкам, сокращение расхода пластика составило 30 тыс. тонн в год.

Возможно, самый важный вывод здесь заключается в том, что вопросы экологии волнуют потребителей, и они ожидают, что компании учтут эту озабоченность и проведут необходимые изменения. К тому же конкуренция в самых разных формах неизбежно возникает тогда, когда компании начинают искать способы лучшего удовлетворения неудовлетворенных потребностей покупателей — даже в глотке воды.

Источники: Caleb Melby, «SodaStream's Moneymaking Battle Cry: Get Rid of Plastic Bottles», *Forbes*, July 19, 2012; Stephanie Strom, «Wary of Plastic, and Waste, Some Consumers Turn to Glass», *New York Times*, June 20, 2012; Kirsti Marohn, «Colleges Moving Away from Plastic Water Bottles», *USA Today*, September 15, 2011; Lindsay Armstrong, «The Best Reusable Water Bottles», *Huffington Post*, May 25, 2011; Helen Coster, «The \$25 Water Bottle», *Fortune*, March 19, 2009; «PepsiCo's AquaFina Launches the Eco-Fina Bottle, the Lightest Weight Bottle in the Market», www.pepsico.com, March 25, 2009.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ТОВАРА И ТОРГОВОЙ МАРКИ

Каждый товар можно соотнести с другими товарами.

ИЕРАРХИЯ ТОВАРОВ

Иерархия товаров простирается от основных потребностей до конкретных изделий, предназначенных для их удовлетворения. Рассмотрим шесть уровней иерархии товара (на примере страховых услуг):

1. **Семейство потребностей:** основная потребность, лежащая в основе существования семейства товаров (пример — потребность человека в безопасности).
2. **Семейство товаров:** все классы товаров, достаточно эффективно удовлетворяющих основную потребность (сбережения и доходы потребителя).
3. **Класс товаров:** группа товаров — она же товарная категория, — имеющих (в рамках семейства) определенное функциональное сходство (финансовые инструменты).

4. **Товарная линия:** группа товаров (в рамках класса), тесно связанных между собой в силу выполнения аналогичных функций, ориентации на одни и те же группы покупателей, распределения по одним и тем же каналам либо принадлежности к одному ценовому диапазону. Товарная линия может состоять из товаров разных марок, семейства товаров одной марки или из одного линейно расширенного бренда (пример — страхование жизни).
5. **Тип товаров:** группа товаров (в рамках товарной линии), представляющих одну из нескольких возможных форм продукта (пример — срочное страхование жизни).
6. **Товарная единица (также называется единицей хранения или номенклатурной единицей):** отдельное изделие (в рамках торговой марки или товарной линии), отличающееся определенным размером, ценой, внешним видом или каким-либо другим признаком (пример — возобновляемое срочное страхование жизни от компании *Prudential*).

ТОВАРНЫЕ СИСТЕМЫ И АССОРТИМЕНТЫ

Товарная система — группа различных, но связанных между собой, функционально совместимых изделий.⁴⁹ Например, для устройств iPod продаются такие периферийные устройства, как наушники, кабели и разъемы, нарукавные повязки, зарядные устройства и акустические колонки. **Ассортимент товара (или товар-микс)** — это совокупность всех товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом. Товарный ассортимент состоит из различных товарных линий. Например, товар-микс японской компании *NEC* — средства связи и компьютерные товары, а компании *Michelin* — автомобильные шины, карты автомобильных дорог и услуги по составлению рейтингов ресторанов. В Северо-Западном университете абитуриентам на выбор предлагаются различные факультеты, которые называются школами: медицинская, юридическая, бизнес-школа, машиностроительная, музыкальная, ораторского искусства, журналистики, свободных искусств.

Товарный ассортимент компании характеризуется шириной, длиной, глубиной и гармоничностью (в качестве иллюстрации см. табл. 13.2, в которой рассматриваются несколько товарных линий компании *Procter & Gamble*).

- **Широта ассортимента** показывает количество различных товарных линий, выпускаемых компанией. В табл. 13.2 широта товара-микс составляет пять линий (в действительности число товарных линий у компании *Procter & Gamble* значительно больше).
- **Длина ассортимента*** — это общее количество составляющих его отдельных единиц. В рассматриваемом примере число таких товарных единиц — 20. Нередко говорят о средней длине товарной линии, для определения которой следует разделить общее число товаров (20) на число товарных линий (5). Таким образом, средняя длина товарной линии равна 4.
- **Глубина ассортимента** показывает количество номенклатурных единиц каждого товара в товарной линии. Если средство для стирки «Tide» выпускается в двух разновидностях (с запахом «горной свежести» и обычный), в двух состояниях (жидкость и порошок) и с двумя добавками, то глубина данного товара равна 8, т. е. существует восемь разных номенклатурных единиц.⁵⁰ Средняя глубина товара-микс компании *P&G* рассчитывается как среднее число товарных единиц в рамках каждой торговой марки.
- **Гармоничность товара-микс** отражает степень общности различных товарных линий с точки зрения их использования, производства, каналов распределения или других показателей. Товарные линии компании *P&G* согласованы по тому признаку, что все товары являются потребительскими и распространяются по одним и тем же каналам. Однако его гармоничность по потребительским функциям значительно ниже.

Основываясь на данных показателях, компания может развивать свой бизнес в четырех направлениях: создание новых товарных линий (т. е. расширение ассортимента); увеличение длины каждой товарной линии; разработка новых вариантов товаров (товарных единиц, углубление товара-микс); увеличение гармоничности ассортимента. Для принятия подобных решений необходимо проводить анализ товарных линий.

* Российские маркетингологи называют этот показатель насыщенностью ассортимента. — *Примеч. науч. ред.*

Таблица 13.2. Товар-микс и товарная линия компании Procter & Gamble
(включая даты появления конкретных товаров на рынке)

Товар-микс (широта)					
Длина товарных линий	Стиральные порошки	Зубные пасты	Мыло	Детские подгузники	Бумажная продукция
	«Ivory Snow», 1930 г.	«Gleem», 1952 г.	«Ivory», 1879 г.	«Pampers», 1961 г.	«Charmin», 1928 г.
	«Dreft», 1933 г.	«Crest», 1955 г.	«Camay», 1926 г.	«Luvs», 1976 г.	«Puffs», 1960 г.
	«Tide», 1946 г.		«Zest», 1952 г.		«Bounty», 1965 г.
	«Cheer», 1950 г.		«Safeguard», 1963 г.		
	«Dash», 1954 г.		«Oil of Olay», 1993 г.		
	«Bold», 1965 г.				
	«Gain», 1966 г.				
	«Era», 1972 г.				

АНАЛИЗ ТОВАРНЫХ ЛИНИЙ

Создавая товарную линию, компания обычно разрабатывает базовую платформу и модули, добавляемые к ней во имя удовлетворения различных запросов покупателей. Производители автомобилей на основе базовых платформ получают различные модели и модификации; строители предлагают типовые модели домов, которые могут быть дополнены и расширены. Модульный подход позволяет компании разнообразить рыночное предложение при сокращении затрат на производство.

Чтобы принять решение о создании, сохранении, «снятии урожая» или прекращении производства любого товара, менеджер товарной линии должен владеть информацией об объемах продаж и прибыли по каждой товарной единице.⁵¹ Он должен также понимать рыночный профиль и рыночный имидж товарной линии.⁵²

Объем продаж и прибыль. На рис. 13.3 представлены выручка от реализации и прибыль по пяти товарным единицам (ТЕ) одной товарной линии. Первая ТЕ обеспечивает 50% общей выручки и 30% общей прибыли, а две первые ТЕ в совокупности — 80% общей выручки и 60% общей прибыли. Если данные товары будут внезапно вытеснены продукцией фирм-соперниц, объем

продаж и прибыль всей товарной линии резко сократятся. Такие ТЕ требуют постоянного контроля и повышенного внимания менеджера. Последняя ТЕ линии обеспечивает лишь 5% общей выручки и прибыли. Если перспективы роста продаж этого товара невелики, менеджер может принять решение о прекращении его производства.

В любой компании портфель продуктов включает товары с разной прибылью. На хлебе и молоке супермаркеты не зарабатывают практически ничего, небольшую прибыль приносят консервы и замороженные продукты, а наибольшую — цветы, продукты для приготовления национальных блюд и свежая выпечка. Компании должны понимать, что разные продукты несут в себе разный потенциал принципиально возможной маржи и по-разному реагируют на изменения в интенсивности рекламы.⁵³

Рыночный профиль и имидж. Менеджер товарной линии должен постоянно контролировать позиционирование линии по отношению к конкурентам. Рассмотрим пример товарной линии бумаги картонно-бумажной фабрики X.⁵⁴ Две важнейшие характеристики бумаги — плотность и качество поверхности. Стандартная плотность бумаги составляет 90, 120, 150 и 180 г/м², а качество поверхности может быть низким, средним и высоким. На рис. 13.4 пред-

ставлено положение ТЕ товарной линии производителя X и четырех конкурирующих фирм, компаний А, Б, В и Г. Конкурент А предлагает две ТЕ самой плотной бумаги со средним и низким качеством поверхности, конкурент Б — четыре ТЕ бумаги, различные по плотности и качеству поверхности, конкурент В — три ТЕ, в которых большей плотности соответствует более высокое качество поверхности, конкурент Г — три ТЕ, все низкой плотности, но с разным качеством поверхности. Наконец, компания X предлагает три ТЕ бумаги разной плотности и качества поверхности.

Карта рыночных позиций товаров показывает, какие товары других производителей состав-

ляют конкуренцию продукции компании X. Например, бумага компании X низкой плотности и среднего качества поверхности конкурирует с бумагой компаний Г и Б. Что касается высокоплотной бумаги со средним качеством поверхности, у нее нет прямых соперников. Карта позволяет также определить возможность выпуска на рынок новых товаров. Так, никто из производителей не предлагает бумагу с высокой плотностью и низким качеством поверхности. Если компания X придет к выводу о существовании неудовлетворенного спроса на такую бумагу и сможет наладить ее производство, она будет иметь возможность расширить свою товарную линию.

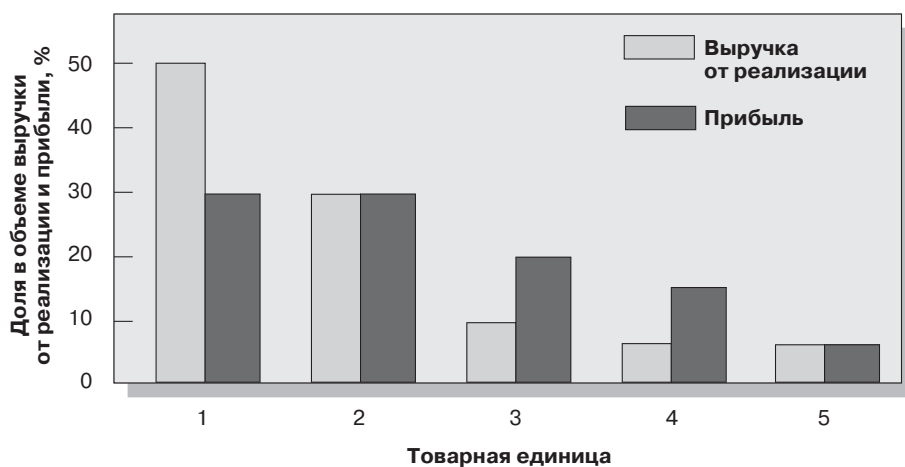


Рис. 13.3. Доля отдельных товарных единиц в объеме продаж и прибыли товарной линии

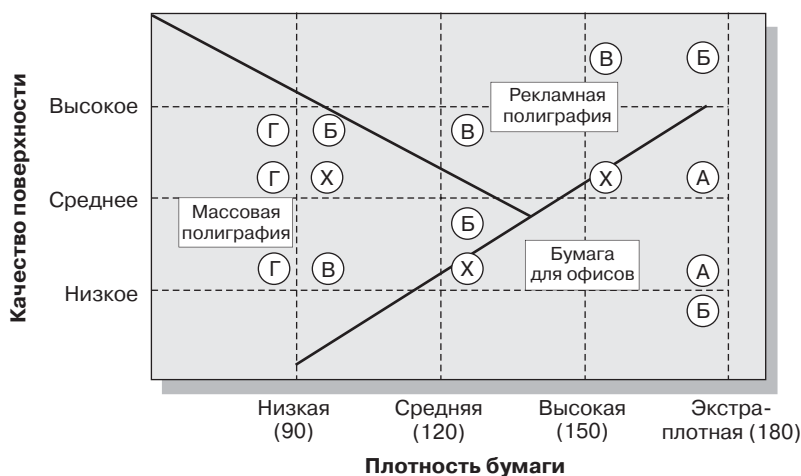


Рис. 13.4. Карта рынка бумажной продукции

Кроме того, карта позволяет идентифицировать сегменты рынка. На рассматриваемой нами карте отмечено, какие виды бумаги применяются в рекламных целях, используются в массовой полиграфии и в офисах. Очевидно, что компания X четко позиционирована на удовлетворение потребностей полиграфической отрасли, но менее эффективна на двух других сегментах.

На основании анализа товарной линии менеджер принимает два ключевых решения: о длине линий и о ценообразовании в рамках товарамикс.

ШИРОТА ЛИНЕЙКИ ПРОДУКТОВ

Широта линейки продуктовопределяется в соответствии с целями компании. Одной из целей может быть стимулирование повышающей торговли. Например, «Mercedes» С-класса выполняет функцию точки знакомства с брендом. Как отмечает один аналитик отрасли: «С-класс имеет критическое значение для рынка люксовых машин, потому что он обеспечивает наибольший объем продаж для Benz. Он также знакомит с брендом Benz потенциальных будущих покупателей, когда они еще молоды, в надежде на то, что, повзрослев и став богаче, они захотят иметь более дорогую машину».⁵⁵

Другая цель — кросс-торговля. *Hewlett-Packard*, к примеру, продает не только компьютеры, но и принтеры. Третья цель — формирование такой товарной линии, которая защищала бы компанию от флуктуаций экономики. К примеру, компания *Electrolux* предлагает бытовую технику (холодильники, посудомоечные машины, пылесосы и др.) разных марок, каждая из которых ориентирована на свой сегмент потребителей («дешевый», «средний» и «дорогой»). Фирмы, нацеленные на расширение принадлежащей им доли рынка или на увеличение объема продаж, будут стремиться удлинить текущие товарные линии. Если цель компании — увеличение прибыльности, она ограничит число товарных линий и тщательно рассмотрит целесообразность выпуска некоторых ТЕ.

Со временем длина товарных линий обычно увеличивается. К решению вопроса о выпуске новых товаров менеджера товарной линии подталкивают и наличие незагруженных

производственных площадей, и отдел продаж, и дистрибьюторы, заинтересованные в более полном ассортименте товаров, позволяющем удовлетворить разнообразные запросы покупателей. Обратной стороной удлинения товарной линии является возрастание затрат на дизайн, технологические разработки, материально-технические запасы, переналадку производства, прием и обработку заказов, дополнительные транспортные издержки, а также увеличение расходов на продвижение новых товаров. Очевидно, что кто-то (менеджеры высшего звена) должен контролировать этот процесс. Отказ санкционировать удлинение товарной линии может обосновываться недостаточностью фондов или производственных мощностей. Нередко «контролеры» ставят вопрос о выявлении и откате от выпуска убыточных ТЕ. Цикл, включающий удлинение товарной линии, а затем резкое сокращение числа входящих в нее ТЕ, может повторяться в компании многократно. Все чаще потребителей утомляют плотные товарные линии, чрезмерно расширенные бренды и товары, перегруженные различными характеристиками (см. вставку «Маркетинг изнутри: когда меньше — это больше»)⁵⁶.

Длина товарной линии может быть увеличена посредством ее вытягивания и наполнения.

ВЫТЯГИВАНИЕ ТОВАРНОЙ ЛИНИИ

Каждая товарная линия компании-производителя является частью выпускаемой в данной отрасли продукции. Например, автомобили «Mercedes» занимают верхний ценовой диапазон рынка автомобилей. **Вытягивание товарной линии** означает, что наполняющие ее ТЕ выходят за пределы охваченного ранее диапазона. Компания может вытягивать линию в сторону нижнего или верхнего ценового диапазона либо в обоих направлениях сразу.

Вытягивание вниз. Компания, выпускающая товары среднего ценового диапазона рынка, может принять решение об их дополнении линиями товаров низких цен по следующим основаниям:

1. Поставщик оценивает нижний диапазон рынка как весьма перспективный (такие оперирующие на массовом рынке американские компании розничной торговли, как *Walmart*, *Target* и др., привлекают все большее число покупателей).



Маркетинг изнутри

Когда меньше — это больше

В условиях, когда на рынок ежегодно выводятся тысячи новых товаров, потребителям становится все труднее ориентироваться в товарном ассортименте, предлагаемом магазинами. Одно исследование показало, что средний покупатель затрачивает теперь не менее 40 секунд на выбор товара в отделах газированных напитков супермаркетов, притом что еще шесть-семь лет тому назад этот показатель составлял 25 секунд.

Хотя потребители могут думать, что увеличение товарного разнообразия повышает для них вероятность выбора нужного товара, действительность часто оказывается совсем иной. Одно исследование показало, что хотя потребители проявляют больший интерес к процессу шопинга, когда им предлагают на выбор 24 сорта джемов, чем когда им предлагают только 6 сортов, они в 10 раз чаще совершают покупку в случае более узкого ассортимента.

Подобным образом если качество товара в предлагаемом ассортименте будет высоким, то потребители предпочтут узкий, а не широкий набор вариантов выбора. Хотя потребители с четко определенными предпочтениями могут выиграть от наличия более дифференцированных товаров, которые предоставляет специфические выгоды с точки зрения лучшего удовлетворения их потребностей, для остальных потребителей наличие слишком широкого набора товарных альтернатив может стать источником затруднений, неуверенности и сожалений. Чрезмерное многообразие товаров имеет и еще один недостаток. Постоянное изменение существующих товаров и появление новых может подтолкнуть потребителей к пересмотру своих предпочтений и, возможно, к переключению на товар конкурента.

Когда *Procter & Gamble* вместо 20 разновидностей «Head & Shoulders» стала выпускать 15, продажи бренда выросли на 10%. Умелые маркетологи понимают, что головы потребителей идут кругом не только от широких товарных линий — многие товары сами по себе являются слишком сложными для среднего покупателя. Продавцы высокотехнологичных товаров должны быть особенно чувствительны к проблеме перегруженности информацией. Вывод на рынок смартфона «HTC One» оказался успешным отчасти и потому, что компания использовала подход «меньше — значит больше», вместо того чтобы просто добавлять смартфону новые возможности.

Источники: John Davidson, «One Classic Example of When Less Is More», *Financial Review*, April 9, 2013; Carolyn Cutrone, «Cutting Down on Choice Is the Best Way to Make Better Decisions», *Business Insider*, January 10, 2013; Dimitri Kuksov and J. Miguel Villas-Boas, «When More Alternatives Lead to Less Choice», *Marketing Science*, 29 (May/June 2010), pp. 507–24; Kristin Diehl and Cait Poyner, «Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction», *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 312–22; Joseph P. Redden and Stephen J. Hoch, «The Presence of Variety Reduces Perceived Quantity», *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 406–17; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, «Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers», *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 410–20; Richard A. Briesch, Pradeep K. Chintagunta, and Edward J. Fox, «How Does Assortment Affect Grocery Store Choice», *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 176–89; Susan M. Broniarczyk, «Product Assortment», Curt P. Haugtvedt, Paul M. Herr, and Frank R. Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (New York: Taylor & Francis, 2008), pp. 755–79.

2. Выход компании на рынок низких цен осуществляется для противодействия конкурентам, работающим в этом диапазоне и стремящимся подняться выше. Когда компания подвергается атаке со стороны более дешевого конкурента, она, как правило, отвечает тем же, выпуская продукцию для более низкого ценового диапазона.

3. В среднем ценовом сегменте рынка царит застой или спад.

При вытягивании линии вниз компания имеет несколько вариантов использования своей торговой марки.

1. Использовать для всех своих товаров единую марку. *Sony* давала свое имя товарам во всех ценовых сегментах.

2. Ввести для недорогих товаров суббренд, например «Charmin Basics» и «Bounty Basics» компании *Procter & Gamble*.
3. Отказаться от использования для товаров низкого ценового диапазона торговой марки материнской компании, как это сделала *Gap* в случае с *Old Navy*. Такая стратегия требует больших затрат и означает создание капитала нового бренда с нуля, но зато гарантирует защиту капитала бренда материнской компании.

Выход в нижний ценовой диапазон рынка сопряжен с определенным риском. Так, компания *Kodak* противопоставила фотопленкам недорогих марок свой вариант под маркой «Kodak Funtime», но потерпела поражение в конкурентной борьбе, так как установленная на «Kodak Funtime» цена оказалась несколько выше цен на конкурирующие товары. Выяснилось также, что многие постоянные покупатели переориентировались на «Kodak Funtime», а это привело к каннибализации основного бренда компании. *P&G* вывела на пробные рынки «Tide Basic» — более дешевый, но производимый без использования новых технологий, которыми славился его материнский бренд, — но затем решила отказаться от его продвижения.⁵⁷

С другой стороны, компания *Mercedes* выпустила на рынок автомобиль класса «С» по цене \$30 тыс. без какого-либо ущерба для дорогостоящих моделей (цены от \$100 тыс. и выше). Компания *John Deer* успешно вывела на рынок недорогие газонокосилки тракторного типа под маркой «Sabre from John Deer», которые успешно дополнили более дорогие модели марки «John Deer».⁵⁸

Вытягивание вверх. Основные мотивы выхода в верхний ценовой диапазон рынка — это стремление к ускорению темпов роста, увеличению прибыли или желание позиционировать себя как производителя полного товарного ассортимента. Данная стратегия применяется порой производителями самых неожиданных потребительских товаров (компания *Starbuck's* на рынке кофе, *Hadgen-Dazs* на рынке мороженого, *Evian* на рынке бутилированной воды). Ведущие японские автомобильные компании также вывели свои товары в верхние ценовые сегменты рынка: компания *Toyota* с моделью «Lexus», *Nissan* — с «Infiniti» и *Honda* — с моделью «Acura». Обратите внимание, что все автомобили выпущены

под новыми марками, в которых отсутствуют названия компаний-производителей.

Но многие придерживающиеся аналогичной стратегии компании используют «имя собственное». Компания *Gallo* представила на рынке марочные вина «Gallo of Sonoma» по высокой цене, от \$10 до \$30 за бутылку. Для участия в рекламной кампании были привлечены внуки основателя *Gallo*. Благодаря успешно созданному молодежному имиджу объем продаж серии вин заметно вырос. Компания *General Electric* использует для линии дорогостоящей техники марку «GE Profile». В названиях некоторых брендов добавляются модификаторы, указывающие на заметное, хотя, возможно, и не слишком значительное улучшение качества: «Ultra Dry Pampers», «Extra Strength Tylenol», «PowerPro Dustbuster Plus».

Вытягивание товарной линии в двух направлениях. Компании, обслуживающие средний ценовой диапазон рынка, могут принять решение о вытягивании товарной линии в обоих направлениях. *Robert Mondavi Winery*, ныне принадлежащая *Constellation Brands*, продает вино первой премиальной категории «New World wine» по \$35 за бутылку, но также продает вино «Mondavi Reserve» по \$125 за бутылку дорогим ресторанам, винным магазинам и по прямым заказам. Кроме того, она продает по цене \$11 за бутылку вино «Woodbridge», изготовленное в середине 1990-х гг., когда на рынке имелось избыточное предложение винограда. *Purina Dog Food* вытянула свою линейку в двух направлениях, чтобы создать товарную линию, дифференцированную по выгодам для собак, по широте ассортимента, по используемым ингредиентам и по цене.

- «Pro Plab» (\$34,89 за пакет весом 18 фунтов) — помогает собакам оставаться здоровыми и увеличивает их продолжительность жизни благодаря использованию высококачественных ингредиентов (говядина, рыба и курица).
- «Purina ONE» (\$29,79 за пакет весом 18 фунтов) — удовлетворяет потребности собак в питании и содержит все необходимое для поддержания их здоровья.
- «Purina Dog Chow» (\$18,49 за пакет весом 20 фунтов) — полноценное питание для собак на всех этапах жизни.

- «Alpo by Pupina» (\$10,99 за пакет весом 17,6 фунтов) — выпускается на основе трех видов мяса и имеет запах говядины, печенки или сыра.

Наполнение товарной линии. Длина товарной линии может быть увеличена также посредством выпуска новых вариантов товаров в существующем ценовом диапазоне. Стратегия *наполнения товарной линии* позволяет компании добиться увеличения прибыли, удовлетворить требования дилеров, жалующихся на упущенную в связи с неполным ассортиментом выгоду, использовать свободные производственные мощности, перейти в разряд компаний — поставщиков полного товарного ассортимента, а также «заткнуть дыры», предотвратив появление новых конкурентов. Рассмотрим пример *BMW*.⁵⁹

BMW AG

Компания *BMW* за четыре года превратилась из автопроизводителя с одним брендом и пятью моделями в локомотив мирового автопрома, владеющий тремя торговыми марками и выпускающий 14 «серий» и почти 30 разных моделей автомобилей. Ассортимент выпускаемой продукции был расширен не только вниз, за счет выпуска машин марки «Mini» и компактной 1-й серии «BMW», но и вверх — путем приобретения марки «Rolls-Royce», параллельно закрыты пустующие номенклатурные позиции между двумя этими диапазонами внедорожником «BMW X3» и купе 6-й серии. Компания с успехом применила стратегию наполнения товарной линии, повысив свою привлекательность для людей богатых, очень богатых и тех, кто стремится стать богатым, не отступив при этом от своей исконной рыночной позиции. *BMW* также выработала четкую стратегию миграции бренда в пределах одной линейки продуктов. Она хотела бы пересадить покупателей машин 1-й и 3-й серий в машины 5-й, а затем и 7-й серии.

Однако перенасыщение ассортимента товарной группы приводит к «поглощению» (каннибализации) одних товаров другими и создает путаницу в сознании покупателей. Каждая ТЕ компании должна быть четко дифференцирована, должна обладать *четко различимыми характерными особенностями*. В соответствии с законом Вебера покупатели восприимчивы скорее к относительным, нежели к абсолютным, различиям.⁶⁰ Они непременно отметят разницу в досках длиной 60 см и 90 см или 6 м и 9 м, но останутся равнодушными к различиям длины 8,7 м и 9 м. Также поставщик должен быть уверен, что новые товары отвеча-

ют потребностям рынка, а не создаются просто ради инноваций. Выпуск печально известной модели «Edsel», на которой компания *Ford* в конце 1950-х гг. потеряла \$350 млн, отвечал в большей степени удовлетворению амбиций корпорации (стремившейся позиционировать себя как производителя, имеющего полную товарную линию, заполнив пробел между автомобилями «Ford» и «Lincoln»), чем реальным потребностям рынка.

Модернизация, продвижение и сокращение товарной линии. Товарные линии должны периодически модернизироваться. Электроинструменты устаревшего дизайна, несомненно, будут проигрывать конкурирующей продукции современной конструкции. Вопрос заключается в том, модернизировать ли товарную линию полностью и одновременно или постепенно. Постепенная модернизация позволяет компании анализировать реакцию на новый стиль покупателей и дилеров, она в меньшей степени отражается на текущих затратах, однако ее не скрыть от конкурентов, которые в состоянии предпринять аналогичные меры.

На быстро изменяющихся рынках товарные линии обновляются постоянно. Чтобы стимулировать миграцию покупателей в сторону более ценных и более дорогостоящих товаров, компании постоянно работают над техническим совершенствованием своей продукции. Компании *Intel* и *AMD* (производство микропроцессоров), *Microsoft* и *Oracle* (программное обеспечение) регулярно выпускают все более совершенные версии своих продуктов. Главной задачей становится определение времени выхода модернизированной продукции на рынок — не слишком рано, чтобы не нанести ущерб продажам товаров текущего ассортимента, но и не слишком поздно, до того как обновленный товар конкурентов завоеует себе высокую репутацию.⁶¹

Для целей продвижения менеджеры товарной линии обычно выбирают одну или несколько ТЕ. К примеру, для привлечения покупателей торговая компания *Best Buy* анонсирует выпуск недорогого телевизора. В других случаях, чтобы подчеркнуть престижность предлагаемых товаров, менеджеры выбирают для рекламы дорогостоящий товар. Иногда оказывается, что один из «полюсов» товарной линии пользуется повышенным спросом, а другой игнорируется покупателями.

Компания должна пытаться стимулировать спрос на плохо продаваемые товары, особенно когда производящие их предприятия простаивают. Впрочем, существует точка зрения, что компании скорее следует продвигать те товары, которые хорошо продаются, чем пытаться «продлить жизнь» непопулярным товарам. Выпускаемые *Nike* баскетбольные кроссовки «Air Force», появившиеся на рынке еще в 1980-х гг., представляют собой бренд стоимостью в \$1 млрд, который по-прежнему остается фаворитом у потребителей и ритейлеров и приносит компании немалые доходы благодаря своему хорошему дизайну и качественным материалам. С момента своего появления на рынке кроссовки «Air Force 1» неоднократно модернизировались в соответствии с рекомендациями выдающихся атлетов и других знаменитостей.⁶²

Используя анализ продаж и издержек, менеджеры товарной линии должны периодически ее просматривать для выявления балласта, съедающего прибыль.⁶³ Одно исследование показало, что для крупного голландского ритейлера сокращение товарного ассортимента привело к кратковременному падению продаж в категории, вызванному главным образом уменьшением количества покупок бывшими покупателями, но одновременно способствовало привлечению новых покупателей. Эти новые покупатели частично компенсировали сокращение продаж бывшим покупателям тех товаров, которые были ликвидированы.⁶⁴

Оптимизацией марочных портфелей заняты компании всего мира — разумеется, речь идет о тех, кому есть что оптимизировать. Во многих случаях это приводит к повышенному вниманию к развитию основного бренда и к концентрации энергии и ресурсов на наиболее крупных из существующих торговых марок. Так, компания *Hasbro* сосредоточила маркетинговые усилия на определенных марках игрушек, таких как «Трансформеры». Компания *Procter & Gamble* с ее стратегией «возврата к основам» концентрируется на 13 брендах — оборот каждого из них превышает \$1 млрд в год (это «Tide», «Crest», «Pampers», «Pringles» и др.). Каждый товар в товарной линии должен играть свою особую роль, как и каждый бренд в портфеле торговых марок компании.⁶⁵

Volkswagen

Volkswagen имеет четыре основных бренда в своем европейском портфеле. Первоначально «Audi» и «Seat» имели спортивный

имидж, а «VW» и «Skoda» имели имидж семейных автомобилей. Цена и качество у «Audi» и «VW» были выше, чем у «Skoda» и «Seat», которые имели спартанский интерьер салона и средние технические характеристики. Для снижения издержек, оптимизации производства деталей и систем и исключения избыточности *Volkswagen* решил поднять уровень «Seat» и «Skoda», которые сумели увеличить свои рыночные доли за счет улучшенного интерьера, современных систем безопасности и более надежного двигателя. Разумеется, опасность здесь состоит в том, что, заимствуя лучшие характеристики у «Audi» и «VW», *Volkswagen* может способствовать размыванию их имиджа. Бережливые европейские покупатели могут решить, что «Seat» или «Skoda» мало чем отличаются от своей сестры «VW», которая стоит на несколько тысяч евро дороже.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАМКАХ ТОВАРА-МИКС

Более подробно о концепциях, стратегиях и тактике ценообразования мы будем говорить в гл. 15, однако некоторые основные аспекты ценообразования в рамках товара-микс необходимо рассмотреть уже сейчас. Если товар является частью товара-микс, логика установления цены на него изменяется. Компании стремятся разработать такую систему цен, которая позволяла бы добиваться максимальной прибыльности товара-микс в целом. Назначение цены — непростое дело, поскольку входящие в товар-микс продукты взаимосвязаны с точки зрения спроса и производства и в различной степени подвержены воздействию конкуренции. В рамках товара-микс можно выделить шесть моделей ценообразования.

Ценообразование в рамках товарной линии. Обычно компания разрабатывает не отдельный товар, а товарную линию, последовательно определяя цены на все ее составляющие.

Во многих сферах торговли при назначении цен на товары своего ассортимента продавцы пользуются четко установленными ценовыми ориентирами. Так, в магазинах мужской одежды продаются костюмы трех ценовых категорий: \$300, \$600 и \$900, которые ассоциируются в сознании покупателей с изделиями невысокого, среднего и высокого качества. Задача продавца — демонстрация покупателям ощутимой разницы в качестве товаров, которая оправдывала бы различие в ценах.⁶⁶

Назначение цен на дополняющие товары. Наряду с основными товарами многие компании

предлагают дополнительные изделия (опции) и услуги. В 2013 г. «Subaru Outback» 2,5i выпускался в пяти вариантах. Дополнительные характеристики премиального варианта включали автоматическую регулировку положения кресла водителя, электрообогрев стекол, кожаную обивку руля и 17-дюймовые алюминиевые колеса; более роскошный вариант предполагал наличие системы климат-контроля, обогрев передних сидений и зеркала заднего обзора и установку акустической системы и приемника спутникового радио.⁶⁷

С похожими проблемами ценообразования сталкиваются и рестораны. Их клиенты, как правило, в дополнение к блюдам заказывают алкогольные напитки. Во многих ресторанах цена вина и других спиртных завышена, тогда как цены основных блюд назначаются с таким расчетом, чтобы она покрывала только издержки. Вот почему официанты так часто настойчиво предлагают клиентам аперитивы. Но на рынке представлены и рестораны, ориентированные на любителей вин и водок, в которых соотношение цен прямо противоположно.

Назначение цены на вспомогательные товары. Некоторые изделия требуют применения вспомогательных, или **несамостоятельных, принадлежностей**. Производители бритвенных приборов часто устанавливают низкую цену на бритвенные станки и завышенную цену на бритвенные лезвия. Кинотеатры и концертные залы часто больше зарабатывают на предоставлении своих помещений для проведения специальных мероприятий и на организации продаж различных товаров, чем на билетах.⁶⁸ *AT&T*, например, может предлагать сотовые телефоны бесплатно — лишь бы абонент заключил контракт на двухгодичное обслуживание. Однако если компания делает цены на вспомогательные товары слишком высокими, то товары-заменители и контрафактные товары могут серьезно снизить ее объемы продаж. Теперь потребители могут покупать расходные материалы сторонних производителей для своих принтеров на 20–30% дешевле, чем производителей копировальной техники. *Hewlett-Packard* пытается восстановить разумный баланс в ценообразовании в категории своих принтеров, но изменения в маркетинговой среде мешают успешной работе ее отлаженной системы получения прибылей.⁶⁹

Hewlett-Packard

В 1996 г. компания *Hewlett-Packard* начала решительно сокращать цены на принтеры: отдельные модели подешевели на 60%. Столь привлекательный для покупателя ход стал возможен благодаря огромной выручке от расходных материалов, таких как картриджи и специальная бумага, на которые покупатели за весь срок службы принтера могут тратить вдвое больше денег, чем на само печатающее устройство. Снижение цен на принтеры привело к росту спроса на них — и как следствие на расходные материалы. В течение следующего десятилетия доля *HP* на рынке принтеров составляла около 40%, и подразделение, занимавшееся выпуском этих устройств, стало для компании настоящей «дойной коровой». Но так как теперь все больше потребителей используют планшеты и смартфоны, главной задачей *HP* стало противодействие снижению продаж ПК. Снижение продаж ПК означает снижение продаж принтеров и устойчивое снижение уровня прибыли и доходов.

Назначение цены из двух составляющих. Компании сферы услуг нередко устанавливают **составные цены**, включающие две части — фиксированную и переменную. Так, человек, пользующийся услугами телефонной компании, вносит ежемесячную абонентскую плату плюс сумму за телефонные переговоры, выходящие за рамки определенных ограничений. Парки аттракционов берут входную плату плюс дополнительные суммы за катание на аттракционах сверх установленного минимума. Такие компании сталкиваются с той же проблемой, что и при назначении цен на вспомогательные товары, а именно — проблемой определения величины основной и переменной части цены. Фиксированная плата должна быть достаточно низкой, чтобы стимулировать приобретение услуги, а дополнительный сервис приносит основную часть прибыли.

Назначение цены на побочные продукты производства. Переработка мяса, нефти, производство химических веществ, как правило, связаны с получением разного рода побочных продуктов. Побочные продукты имеют ценность для некоторой группы покупателей, исходя из нее и должна назначаться цена. Любой доход, полученный от реализации побочных продуктов, дает компании возможность установить более низкие цены на основные товары (если к этому ее вынуждает конкуренция). Так, австралийская компания *CSR* первоначально называлась *Colonial Sugar Refinery* и прославилась как производитель сахара. Впоследствии компания начала продавать побочные продукты своего

производства: из переработанного сахарного тростника изготавливались древесно-волоконистые плиты. К середине 1990-х гг., выпустив ряд новых товаров и совершив ряд приобретений, CSR вошла в десятку австралийских компаний, специализирующихся на строительстве и производстве строительных материалов.

Установление «пакетной» цены. Продавцы часто объединяют свою продукцию, устанавливая единую цену на набор, или пакет, товаров.⁷⁰

Чистым пакетным ценообразованием называют ситуацию, когда компания предлагает свои товары исключительно в виде пакета.

Продавцы автомобильных товаров вторичного рынка все чаще объединяют свои предложения в рамках программ «три в одном» или «четыре в одном», особенно для товаров «второго ряда», например, предназначенных для ремонта шин и колес или для устранения вмятин на корпусе.⁷¹ Компания *Artists Management Group* подписывает с киностудиями контракт на съемки популярного актера только в том случае, если вместе с ним к работе над фильмом будут привлечены другие работники, чьи интересы представляет *Artists Management Group* (режиссеры, редакторы, сценаристы). Это своего рода продажа товаров «в нагрузку».

При **смешанном пакетном ценообразовании** продавец предлагает товары как в виде пакета, так и по отдельности. Как правило, покупать товары пакетом дешевле. Билеты, входящие в сезонный театральный абонемент, обходятся дешевле, чем покупка билетов на каждое представление в отдельности. Так как покупатели могут не иметь особого желания приобретать полный комплект всех составляющих набора, экономия при его покупке должна быть существенна настолько, чтобы побуждать людей «доставать кошелек».⁷²

Некоторые покупатели хотят приобрести только часть предлагаемого пакета в обмен на снижение цены.⁷³ Они могут попросить поставщика установить отдельные цены на составляющие предлагаемого набора — «вскрыть» пакет. Если производитель идет навстречу пожеланиям покупателей, он имеет возможность увеличить свою прибыль. Так, если поставщик экономит \$100 на том, что не отгружает входящие в набор, но ненужные покупателю товары, а цену на отправляемые товары снижает лишь на \$80, то и покупатель будет доволен, и поставщик

получит дополнительную прибыль в \$20. Во вставке «Памятка маркетолога: рекомендации по установлению пакетной цены» содержится несколько полезных советов маркетологам.

СОВМЕСТНЫЙ БРЕНДИНГ И БРЕНДИНГ ИНГРЕДИЕНТОВ

Совместный брендинг. Компании часто объединяют свои товары с товарами других производителей и делают это самыми разнообразными способами. **Совместный (двойной) брендинг** — быстро распространяющийся феномен, суть которого состоит в объединении двух или более хорошо известных торговых марок в одном товаре и/или совместном их продвижении.

Одна из форм совместного брендинга — *использование разных марок одной компании*, как это происходит в рекламе сухого завтрака «Trix» и йогурта «Yoplait» компании *General Mills*. Еще одна форма — *брендинг марок учредителей совместных предприятий*, например производство электрических лампочек в Японии совместным предприятием *General Electric-Hitachi* или выпуск кредитной карты City Platinum Select Aadvantage Visa Signature, в котором участвуют три компании. Известна также стратегия *общих комбинированных марок*, как, например, в случае с *Taligent*, технологическим альянсом между *Apple*, *IBM* и *Motorola*. Наконец, существует *розничный совместный брендинг*, когда усилия объединяют две обслуживающие потребителей организации, например два ресторана фастфуд.

Главное преимущество совместного брендинга в том, что он открывает возможность убедительного позиционирования товара. Таким способом можно достичь большего объема продаж в существующей целевой аудитории, а также привлечь новых потребителей и распространителей. Может уменьшиться и время вывода нового товара на рынок, так как присутствие двух известных марок ускоряет принятие новинки. А еще совместный брендинг может послужить ценным способом изучения потребителей и подходов других компаний к их обслуживанию. Автопроизводители пользуются всеми этими преимуществами в полной мере.

Потенциальными недостатками совместного брендинга являются риски и снижение контроля ситуации, связанные с ассоциацией с другой торговой маркой в сознании потребителей.



ПАМЯТКА маркетолога

Рекомендации по установлению пакетной цены

Исследования показывают, что при усиленном продвижении отдельных составляющих пакета покупатели видят меньшую экономию в приобретении всего набора и соответственно не склонны платить за него большие деньги. Авторы исследования предлагают несколько рекомендаций по правильному установлению «пакетной» цены:

- Не следует продвигать отдельные элементы набора столь же часто, как и сам набор, равно как и не следует говорить об их низкой цене. Цена набора должна быть намного ниже суммы цен входящих в него товаров, иначе набор не будет привлекательным для потребителя.
- Если без продвижения отдельных составляющих набора не обойтись, следует ограничиться каким-то одним товаром. Другой вариант: чередовать мероприятия продвижения пакета и отдельных товаров, дабы избежать конфликта между ними.
- Предлагать крупные скидки на отдельные товары из набора можно только в виде большого исключения, и делать это нужно с умом. В противном случае потребитель, сопоставив сниженную цену товара и цену набора товаров, не увидит для себя особой выгоды.
- Учитывайте, насколько опытен и искушен ваш покупатель. Более знающие покупатели реже соглашаются на пакетные предложения и предпочитают свободу выбора индивидуальных компонентов.

- Стремитесь к тому, чтобы ценность пакета предложений была понятна потребителям. Пакеты могут оптимизировать варианты выбора и помочь покупателю правильно оценивать разные наборы выгод.
- Не забывайте о важности учета издержек. Если маржинальные издержки для товаров будут низкими — как для компонентов собственного программного обеспечения, которые могут легко копироваться, то пакетная стратегия может оказаться более предпочтительной по сравнению со стратегией продажи каждого компонента по отдельности.
- Фирмы, выпускающие по одному продукту, но объединяющие свои продукты в общий пакет для конкурентной борьбы против мультитоварной фирмы, могут не добиться желаемого успеха, если начнется ценовая война.

Источники: Dina Gerdeman, «Product Bundling Is a Smart Strategy—But There's a Catch», *Forbes*, January 18, 2013; Timothy P. Derdenger and Vineet Kumar, «The Dynamic Effects of Bundling as a Product Strategy», *Marketing Science* 32 (November–December 2013), pp. 827–59; Aaron Brough and Alexander Chernev, «When Opposites Detract: Categorical Reasoning and Subtractive Valuations of Product Combinations» *Journal of Consumer Research* 39 (August 2012), pp. 399–414; Amiya Basu and Padmal Vitharana, «Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy», *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 792–801; Bikram Ghosh and Subramanian Balachnadar, «Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms», *Management Science* 53 (January 2007), pp. 159–68.

Чаще всего потребители ждут от совместных проектов чего-то необыкновенного, поэтому в случае неудачи последствия могут оказаться печальными для обоих брендов. Если одна из совместно продвигаемых марок участвует в целом ряде совместных проектов, возникает опасность, что закрепившиеся за ней ассоциации не передадутся другому бренду. Кроме того, внимание потребителей может быть «размазано» между брендами. Потребители также могут испытывать неуверенность в правильности своих представлений о бренде.⁷⁴

Совместный брендинг не показан торговым маркам, обладающим большим марочным капиталом, т. е. адекватной осведомленностью потребителей и достаточно положительным имиджем. Самое главное требование к собрен-

дингу — наличие логического соответствия между двумя марками, чтобы результирующий продукт максимизировал их преимущества и минимизировал недостатки. Исследования показывают, что потребители более склонны к положительному восприятию совместных проектов, когда марки-участницы не похожи, а дополняют друг друга.

К организации и прекращению совместных проектов необходимо подходить с большой осторожностью. В дополнение к надлежащему балансу марочных капиталов должно иметь место совпадение ценностей, внутренних возможностей и целей компаний. Участники должны выработать детальный план юридического оформления своих отношений, финансовых обязательств друг перед другом и координации

маркетинговых программ. Как сказал один из топ-менеджеров *Nabisco*: «Отдавать свою марку — это все равно что отдавать кому-то своего ребенка: хочется быть уверенным в том, что с ним все будет хорошо». Финансовые условия совместного проекта могут быть разными, однако чаще всего компания (марка), принимающая более активное участие в производственном процессе, выплачивает другой стороне лицензионное вознаграждение и роялти.

Альянсы между торговыми марками дают повод задать множество вопросов.⁷⁵ Какими внутренними возможностями мы не располагаем? С какими ресурсными ограничениями мы сталкиваемся (люди, время, деньги и др.)? Каковы наши цели по развитию или какой доход нам необходимо получить? Немало вопросов требуют ответа и при оценке возможностей для совместного брендинга. Принесет ли предлагаемое предприятие прибыль? Как оно поможет приумножить или сохранить марочный капитал? Нет ли риска уменьшения этого капитала? Открывает ли проект какие-либо внешние возможности (например, для обучения)?

Брендинг ингредиентов. Брендинг ингредиентов — особая форма совместного брендинга.⁷⁶ Заключается он в формировании марочного капитала у материалов, компонентов или отдельных частей других марочных товаров. Для многих продуктов, бренды которых недостаточно сильные сами по себе, бренды ингредиентов могут создавать нужную дифференциацию и подавать отчетливые сигналы о качестве.⁷⁷

В качестве известных брендов ингредиентов можно привести технологию подавления шумов «Dolby», водоотталкивающее волокно «Gore-Tex» и ткани «Scotchgard». Компания *Vibram* является мировым лидером по производству высококачественных резиновых подошв для туристской, рабочей, прогулочной, модной и ортопедической обуви. Взгляните на свои ботинки, и, возможно, вы обнаружите подошвы компании *Vibram* — ведь эти подошвы используются многими производителями обуви, включая *The North Face*, *Saucony*, *Timberland*, *Lacoste*, *L.L. Bean*, *Wolverine*, *Rockport*, *Columbia*, *Nike* и *Frye*.⁷⁸

Интересный случай брендинга ингредиентов — так называемый самобрендинг, когда компании рекламируют свои ингредиенты и даже официально регистрируют для них торговые

марки.⁷⁹ Например, сеть гостиниц *Westin Hotels* продвигает свои «Heavenly Bed» (англ. «Райская кровать»), которые являются важным элементом обеспечения хорошего сна гостей. Марка «Heavenly» стала пользоваться таким успехом, что компания создала онлайн-каталог, с помощью которого торгует «райскими» кроватями, подушками, пододеяльниками, простынями, предметами гигиены и подарочными наборами. Успех «райских кроватей» создал особый ореол вокруг всего бренда «Westin». Поклонники «райских кроватей» с высокой вероятностью позитивнее оценивают другие характеристики номера и пребывание в гостинице в целом.⁸⁰ При правильном подходе самобрендинг ингредиентов представляется более разумным, так как в этом случае компания может развивать ингредиент так, как это необходимо ей.

При продвижении ингредиентов перед компанией стоит задача создать такую осведомленность и предпочтение к своим продуктам, чтобы потребители не покупали товар, если в нем не представлена ингредиентная марка. *DuPont* создал множество инновационных продуктов, используемых как при производстве одежды, так и в аэрокосмической отрасли. Такие продукты компании, как облицовочный материал «Tyvek», антипригарное покрытие «Teflon» и волокно «Kevlar», стали брендами ингредиентов в потребительских товарах, выпускаемых другими компаниями. С 2004 г. *DuPont* вывела на рынок более 5000 новых продуктов и получила более 2400 новых патентов.⁸¹

Полуфабрикаты и комплектующие многих производителей, входя в состав готового изделия, утрачивают свою марочную индивидуальность. Одним из немногих производителей марочных компонентов, преуспевших в сохранении этой индивидуальности, является компания *Intel*. Ее ориентированная на потребителей рекламная стратегия убедила многих покупателей персональных компьютеров приобретать только те из них, которые имеют знак «Intel Inside». В результате основные производители персональных компьютеров — *Dell*, *HP*, *Lenovo* — покупают процессоры «Intel» по более высокой цене вместо эквивалентных устройств других, менее известных производителей.

Что же необходимо для успешного брендинга ингредиентов?⁸²

1. Потребители должны быть уверены в том, что наличие или отсутствие продвигаемого ингредиента влияет на эффективность работы конечного продукта. В идеале ценность ингредиента должна быть легко заметной или осязаемой.
2. Потребители должны быть убеждены в том, что не все марки ингредиентов одинаковы и что продвигаемый ингредиент лучше других.
3. На готовом товаре должен присутствовать заметный символ или логотип, указывающий потребителям на присутствие ингредиента. В идеале этот знак должен выступать в качестве «печати одобрения», быть простым и универсальным, быть символом качества и уверенности.
4. Должна присутствовать четко скоординированная программа проталкивания товара и привлечения потребителей, сообщающая последним о важности и преимуществах марочного ингредиента. Участники канала распределения должны полностью поддерживать эту инициативу. Часто это предполагает потребительскую рекламу и стимулирование потребителей, а также (иногда совместно с производителями готовых товаров) мерчандайзинг и стимулирование розничных торговцев.

УПАКОВКА, МАРКИРОВКА И ГАРАНТИИ

Большинство поступающих на рынок товаров требует упаковки и маркировки. Некоторые упаковки, — такие как бутылки «Кока-колы» и банки «Red Bull», известны всему миру. Многие специалисты называют упаковку (*packaging*) пятым «P» маркетинга (наряду с ценой, товаром, распределением и продвижением). Но большинство маркетологов рассматривают упаковку и маркировку как элемент товарной стратегии. Другим важным ее элементом являются гарантии, информация о которых часто содержится на тех же упаковках.

УПАКОВКА

Мы придерживаемся следующего определения: **упаковка** — деятельность по разработке и производству оболочки (тары) для товара. Сама оболочка также называется упаковкой. Упаковка может иметь до трех слоев материала. Так, одеколон «Cool Water» находится во флаконе

(*первичная упаковка*), который, в свою очередь, находится в картонной коробочке (*вторичная упаковка*), а коробочка — в ящике из гофрированного картона (*транспортная упаковка*), вмещающем 60 коробочек «Cool Water».

Хороший дизайн упаковки — это удобство для потребителя и пригодность для продвижения. Упаковка давно стала предметом стиля, особенно среди таких товаров, как продукты питания, косметика, туалетные принадлежности, малая бытовая техника. Упаковка — это то, что первым попадает на глаза потенциальному покупателю, и она же может сформировать у него первое положительное или отрицательное впечатление о товаре. По сути, она может служить для товара «пятисекундным рекламным роликом». Упаковка влияет также на последующий опыт потребителя, когда он распаковывает товар и использует его в домашних условиях. Некоторые упаковки можно даже использовать для украшения домашнего интерьера. Оригинальные по внешнему виду упаковки обувного крема «Kiwi», мятных леденцов «Altoids» и водки «Absolut» являются важными составляющими марочного капитала.

Возрастание роли упаковки как инструмента маркетинга связано с влиянием следующих факторов:

- **Самообслуживание.** Количество товаров, реализуемых методом самообслуживания, постоянно увеличивается. В среднем супермаркете с ассортиментом около 15 тыс. товарных единиц покупатель проходит мимо 300 товаров в минуту. Принимая во внимание, что от 50 до 70% всех покупок осуществляется под влиянием импульса, можно говорить о том, что эффектная упаковка решает множество задач: привлекает внимание, подчеркивает особенности товара, вызывает доверие потребителей и создает общее приятное впечатление о товаре.
- **Благосостояние потребителей.** Повышение благосостояния потребителей означает, что покупатели готовы заплатить дополнительную сумму за удобство, привлекательность, надежность и престижность улучшенных упаковок.
- **Имидж компании и торговой марки.** Привлекающая внимание упаковка — необходимое условие мгновенного узнавания компании или марки. В магазине она может

создавать эффект билборда, как это делает ярко-зеленая упаковка «Garnier Fructis» на полках товаров для ухода за волосами.

- **Инновационные возможности.** Принципиально новая упаковка может предоставлять дополнительные преимущества потребителям и способствовать увеличению прибыли производителей. Компании всегда ищут новые способы сделать свои товары более удобными и простыми в использовании — и часто устанавливают надбавку к цене, если им это удастся. Упаковка — набор средств для мытья полов «Smart Twist Cleaning System» компании *SC Johnson* представляет собой кроме всего прочего ручной пульверизатор и устройство, позволяющее в каждый момент выбирать между тремя разными типами чистящих продуктов; в комплект полотенец для рук «Kleenex» входит дозатор, который крепится к полке с полотенцами в ванной комнате; средство для ухода за обувью «Kiwi Express Shine» имеет дозатор и аппликатор, позволяющие наводить блеск на туфлях, не надевая перчаток и не пользуясь обувной щеткой.⁸³

Разработка хорошей упаковки для нового товара требует принятия ряда решений. С точки зрения и фирмы, и потребителей, упаковка должна обеспечивать достижения следующих целей:

1. Идентифицировать торговую марку.
2. Наглядно и убедительно передавать информацию.
3. Обеспечивать удобство транспортировки товара и защищать его от повреждений.
4. Способствовать хранению купленного товара.
5. Способствовать потреблению товара.

Для достижения этих маркетинговых целей и удовлетворения желаний потребителей необходимо правильно выбрать эстетические и функциональные элементы упаковки. Если говорить о функциональности, то здесь важна конструкция упаковки. Все элементы упаковки должны гармонично сочетаться между собой и соответствовать ценовой политике компании, ее рекламной стратегии и другим составляющим маркетинговой программы. Эстетика упаковки — это ее размер, форма, используемые материалы, цветовое оформление, содержание текста и графики. Особенно важной характеристикой

упаковки является цвет, так как он заключает в себе разный смысл для разных культур и рыночных сегментов. Как сказал один эксперт, «цвет присутствует везде. Он несет свою смысловую нагрузку. Он открыт всем, но каждый видит цвет собственными глазами, как в прямом, так и в переносном смысле».⁸⁴

Цвет помогает идентифицировать бренд, как это делают голубые коробки «Tiffany», фиолетовая обертка «Cadbury» или коричневые грузовики *UPS*. Оператор мобильной связи *Orange* использует цвет как в своем названии, так и в логотипе. В табл. 13.3 представлены мнения экспертов по маркетингу о значении десяти наиболее распространенных цветов.

Обновление упаковки может немедленно сделать бренд более современным, актуальным или практичным. Хотя такое изменение может вызвать быстрый рост продаж, оно может иметь и свои негативные последствия, в чем убедилась *PepsiCo* на примере своего бренда «Tropicana».⁸⁵

«Tropicana»

PepsiCo добилась большого успеха благодаря приобретению бренда «Tropicana» в 1998 г. Затем в 2009 г. компания разработала для «Tropicana» обновленную упаковку, чтобы «освежить и модернизировать» этот бренд. Цель заключалась в создании «эмоциональной привязанности посредством “героизации” сока и прославления полезности натуральных фруктов». *Amell Group* полностью изменила дизайн упаковки, сделав менее заметным имя бренда, но зато более заметными слова «На 100% натуральный апельсиновый сок». Кроме того, на упаковке вместо традиционной «соломинки в апельсине» появилось изображение стакана, наполненного соком. Реакция потребителей оказалась быстрой и негативной. По их мнению, упаковка выглядела «уродливой» и «глупой», а кое-кто даже принял сок «Tropicana» за сок, продаваемый под собственной торговой маркой магазина. Продажи упали на 20%. Всего через два месяца менеджмент *PepsiCo* объявил о возврате к старому дизайну упаковки.

После разработки дизайна упаковка проходит тестирование. *Технические испытания* определяют соответствие упаковки обычным условиям пользования; *визуальные тесты* — читаемость шрифтов и гармоничность цветового решения; *дилерские тесты* — насколько привлекательной и удобной находят упаковку посредники компании; и наконец, *потребительские тесты* призваны выявить реакцию пользователей.

Разработка упаковки может стоить сотни тысяч долларов и занимать несколько месяцев.

В настоящее время компании также должны учитывать озабоченность потребителей экологической чистотой и безопасностью упаковки. К счастью, в последнее время многие компании «позеленели» и нашли новые креативные способы создания упаковки.

Dell стала использовать упаковку из бамбука в качестве альтернативы картону, пенополиуретану и пластику, а также предприняла другие шаги для сокращения общего объема используемой упаковки.⁸⁶ Разработка экологически дружелюбной упаковки, отвечающей потребностям покупателей, может оказаться трудным делом, как показывает пример *Frito-Lay*.⁸⁷

SUN CHIPS

Зерновые чипсы «Sun Chips» компании *Frito-Lay*, содержащие на 30% меньше жиров, чем картофельные чипсы, позиционируются как более здоровая, «полезная для вас» еда. Усилия фирмы по оздоровлению нашей планеты предусматривают также разработку биоразлагаемой упаковки из растительных материалов и использование на фабрике фирмы в городе Модесто электроэнергии, получаемой от солнечных батарей. К сожалению, новая упаковка, созданная в 2010 г., содержала в себе полимерный материал, который «издавал шум и треск» при комнатной температуре, и покупатели начали жаловаться на испытываемые ими неудобства. Один пилот

ВВС заявил, что когда он открывает новую упаковку, в помещении становится так же шумно, как в кабине его реактивного самолета. Чтобы не быть голословным, он с помощью специального прибора, шумомера, замерил уровень шума, создаваемого упаковкой новых «Sun Chips» и упаковкой традиционных чипсов «Tostito». Оказалось, что в первом случае уровень шума составил 95 децибел, а во втором — 77 децибел. Когда тысячи людей стали жаловаться в социальных сетях на шум, издаваемый новой упаковкой, а продажи новых чипсов стали снижаться, компания решила отказаться от использования нового упаковочного материала.

МАРКИРОВКА

Маркировка может представлять собой простую этикетку либо быть частью графического дизайна упаковки. На этикетке может быть указано только название торговой марки или значительно больший объем информации. Даже если продавец предпочитает простые этикетки, национальное законодательство нередко предусматривает присутствие на них определенных сведений.

Маркировка выполняет несколько функций. Во-первых, она *идентифицирует* товар или марку (этикетка «Sunkist» на апельсинах). Она может *указывать сорт* товара (например,

Таблица 13.3. Роль цвета в брендинге и упаковке

Красный — сильный цвет, символизирующий энергию, страсть и смелость.
Оранжевый — часто предполагает дружелюбие и веселье. Сочетает в себе энергию красного и теплоту желтого.
Желтый — цвет солнца, он ассоциируется с теплом, радостью и счастьем.
Зеленый — цвет природы, означает чистоту, свежесть, рост и обновление.
Синий — цвет неба и моря, обычно ассоциируется с безопасностью, эффективностью, производительностью и ясностью ума.
Пурпурный — веками символизировал благородное происхождение, богатство и мудрость. Сочетает в себе устойчивость синего и энергию красного.
Розовый — веселый и дружелюбный цвет, обладающий успокаивающими и создающими ощущение комфорта свойствами.
Коричневый — сильный «почвенный» цвет, подразумевающий честность и надежность.
Черный — классический сильный и хорошо сбалансированный цвет.
Белый — традиционно символизирует чистоту и безупречность.

Источники: Elisabeth Sullivan, «Color Me Profitable», *Marketing News*, October 15, 2008, p. 8; «Color Meaning», www.color-wheel-pro.com, accessed June 2, 2014; Melissa Stanger, «How Brands Use the Psychology of Color to Manipulate You», *Business Insider*, December 29, 2012; The Logo Company, «Color Emotion Guide», www.thelogocompany.net/blog/infographics/psychology-color-logo-design, January 13, 2013; Lauren Labrecque and George R. Milne, «Exciting Red and Competent Blue: the Importance of Color in Marketing», *Journal of Academy of Marketing Science* 40 (September 2012), pp. 711–27.

в США сортность консервированных персиков обозначается буквами А, В и С). Обычно на этикетке приводится *описание* товара (производитель, страна производства, дата производства, основные компоненты, инструкция по применению, меры без опасности). И наконец, удачное графическое решение маркировки способствует *продвижению* товара.

Технический прогресс не стоит на месте: в последнее время на смену обычным бумажным этикеткам, приклеенным на банки и бутылки, приходят складывающиеся этикетки, на которых можно разместить большой объем информации и графики.

Со временем оформление этикетки устаревает и требует обновления. С 1890-х гг. этикетка мыла «Ivory» изменялась не менее 18 раз: каждый раз в шрифт и общий дизайн вносились небольшие изменения. Когда маркировка становится неотъемлемым атрибутом фирменного стиля компании, ее «иконой», к изменению дизайна, как показала история «Tropicana», следует подходить очень осторожно.

С маркировкой и упаковкой связано множество проблем правового порядка. В соответствии с Законом о Федеральной торговой комиссии США от 1914 г. ложная или вводящая в заблуждение маркировочная информация признается приемом недобросовестной конкуренции. Утвержденный в 1967 г. американским конгрессом Закон о достоверности информации на упаковке и этикетке устанавливает обязательные требования к этикеткам, поощряет установление отраслевых стандартов упаковки и дает полномочия федеральным органам власти регламентировать требования к упаковке в отдельных отраслях.

Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA) США требует от производителей пищевых продуктов, подвергшихся технологической обработке, размещения на этикетках информации о содержании белков, жиров, углеводов и калорийности продукта в количественных показателях, а витаминов и минеральных веществ — в процентах к рекомендуемой дневной норме.⁸⁸ Относительно недавно Управление начало внимательнее относиться к потенциально вводящим в заблуждение заявлениям производителей, четко регламентировав использование слов «легкий», «обезжиренный» и т. п.

Но не во всех странах в законе присутствуют такие четкие определения. Например, в Великобритании закон не определяет суть понятия «легкий», определение существует только для продуктов «с низким содержанием жиров» — их жирность не должна превышать 3%. В результате некоторые продукты, представляемые их производителями как «легкие», могут иметь жирность в семь раз выше, чем продукты «с низким содержанием жиров».⁸⁹

ГАРАНТИИ

Все продавцы несут предусмотренную законом ответственность за соответствие их товаров общепринятым или разумным ожиданиям покупателей. Формальным признанием производителем ожидаемого качества функционирования продукции являются гарантии, т. е. возможность вернуть ему либо в сервисный центр товары для ремонта, замены или возврата денег.

Расширенные гарантии или сервисные контракты могут быть исключительно выгодными для производителей и ритейлеров. По оценкам аналитиков, продажи товаров с расширенной гарантией обеспечивают значительную долю прибыли *Best Buy*.⁹⁰ Несмотря на имеющиеся свидетельства того, что расширенные гарантии не окупаются, многие потребители готовы платить за свое душевное спокойствие.⁹¹ Такие гарантии по-прежнему приносят многомиллиардные доходы продавцам электронной техники в США, хотя в целом их использование сокращается, так как многие потребители предпочитают теперь решать технические проблемы через Интернет или с помощью друзей.⁹²

Многие компании дают либо общую, либо специальную гарантию. Так, компания *Procter & Gamble* обещает общее или полное удовлетворение от своей продукции, не вдаваясь в конкретику: «Если вы недовольны, замените, обменяйте или верните товар». А. Т. Cross дает пожизненную гарантию на свои ручки и карандаши. В случае каких-либо претензий покупатель посылает ручку по почте (почтовый конверт предоставляется в магазинах Cross) и поставщик ремонтирует или заменяет ее бесплатно.

Гарантии уменьшают воспринимаемый риск покупателя. Они говорят о том, что товар имеет высокое качество и на компанию можно положиться. Все это позволяет установить более

высокую цену, чем у конкурента, не дающего равноценных обещаний. Успешные программы «гарантии на 10 лет» и «гарантии на 100 тысяч миль пробега» корейских компаний *Hyundai* и *Kia* были придуманы отчасти и для того, чтобы убедить потенциальных покупателей в стабильности компаний и надежности их машин.

ВЫВОДЫ

1. Товар — первый и главный элемент маркетинга-микс. Товарная стратегия требует принятия скоординированных решений относительно ассортимента, товарных линий, торговых марок, упаковки и маркировки.
2. При формировании рыночного предложения маркетолог должен продумать пять уровней товара: основную выгоду, основной товар, ожидаемый товар, дополненный товар и потенциальный товар. Последний включает все возможные будущие дополнения и трансформации товара.
3. Классификация товаров может осуществляться несколькими способами. По длительности пользования и материальности товары подразделяются на товары кратковременного пользования, товары длительного пользования и услуги. По сфере потребления различают потребительские товары и товары производственного назначения. Потребительские товары подразделяются на товары повседневного спроса (основные товары, товары импульсной покупки и товары острой необходимости); товары предварительного выбора (гомогенные и гетерогенные); товары особого спроса и товары пассивного спроса. В категории товаров производственного назначения товары делятся на три группы: материалы и комплектующие изделия (первые объединяют сырье в виде продукции сельскохозяйственного производства и природных продуктов, вторые — полуфабрикаты и комплектующие изделия); капитальное имущество (здания, сооружения и оборудование; вспомогательное оборудование) и вспомогательные материалы и деловые услуги (к первым относятся рабочие материалы, материалы для технического обслуживания и ремонта, ко вторым — услуги по техобслуживанию, ремонту и консультативные услуги).
4. Дифференциация торговых марок может осуществляться на основе разнообразных характеристик товара или услуги: формы, свойств, качества функционирования, качества соответствия, долговечности, надежности, ремонтнопригодности, стиля и дизайна, а также на основе таких сервисных характеристик, как простота заказа, доставка, установка, обучение покупателей, консультирование покупателей, техническое обслуживание и ремонт.
5. Под дизайном (конструкцией) понимается совокупность свойств, определяющих внешний вид и функционирование товара с точки зрения требований покупателя. Товар, обладающий хорошим дизайном, предоставляет потребителям функциональные и эстетические выгоды и может быть важным источником дифференциации.
6. Бренды предметов роскоши устанавливают на свои товары премиальные цены и часто содержат элемент, характеризующий особый стиль жизни покупателей таких товаров. Организация их продаж может иметь свои специфические особенности.
7. Товары и их упаковка могут разрабатываться таким образом, чтобы свести к минимуму их негативное влияние на экологию.
8. Большинство компаний производит и продает более одного вида товара. Товарный ассортимент компании характеризуется шириной, насыщенностью, глубиной и гармоничностью. Эти измерения — основные инструменты разработки маркетинговой стратегии компании и основа принятия решений относительно развития, поддержки, «уборки урожая» или ликвидации товарных линий. Чтобы проанализировать товарную линию и принять решение об инвестициях в ее развитие, менеджер должен владеть информацией об объемах продаж, прибыли и профиле рынка.
9. Компания может изменять товарный компонент маркетинга-микс посредством вытягивания (вниз, вверх или в обоих направлениях) или наполнения товарной линии, обновляя ассортимент, продвигая определенные товары, а также сокращая производство наименее прибыльных товаров.
10. Марочные товары нередко продаются или продвигаются совместно с товарами других марок. Брендинг ингредиентов или со-

вместный брендинг может быть выгоден при условии, что марка-партнер обладает достаточным марочным капиталом, а само партнерство воспринимается как логичное.

11. Многие товары, поступающие на рынок, требуют упаковки и маркировки. Хороший дизайн упаковки ценится покупателями за удобство пользования и дает преимущества производителю при продвижении товара. Эффектные упаковки играют роль «5-секундного рекламного ролика» товара. Гарантии внушают потребителям дополнительную уверенность.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЧТО ВАЖНЕЕ В ТОВАРЕ — ФОРМА ИЛИ СОДЕРЖАНИЕ?

Спор о форме и содержании не обошел стороной многие сферы человеческой деятельности, в том

числе и маркетинг. Одни считают, что превыше всего то, как товар выполняет свою функцию, т. е. его содержание. Другие придерживаются мнения, что истинные различия между товарами заключаются в их внешнем виде и прочих элементах дизайна.

Каково ваше мнение: что важнее для успеха торговой марки — функциональная сущность товара или же его дизайн?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните различные способы дифференциации товаров и услуг. Какие из них оказывают наибольшее воздействие на ваш выбор как покупателя? Почему? Можете ли вы назвать несколько брендов, с успехом использующих сразу несколько различных способов дифференциации?



В центре внимания

Toyota

Toyota, крупнейший автопроизводитель в мире, прошла за свою 80-летнюю историю долгий и непростой путь. В 1936 г. *Toyota* вывела на рынок свой первый пассажирский автомобиль «Модель AA», скопировав кузов знаменитого «Airflow», автомобиля производства американской *Chrysler*, и двигатель автомобиля «Chevrolet» 1933 г. В дальнейшем *Toyota* пережила немало трудных периодов, включая финансовый кризис 1950 г. Однако когда с началом нефтяного кризиса в 1973 г. потребителям понадобились экономичные малолитражки, компания быстро отреагировала на этот запрос. Ее модели «Corona» и «Corolla» предлагали базовый набор характеристик и продвигались как машины нового уровня. *Toyota* также вывела на рынок модель «Cressida», потребляющую в соответствии с желаниями потребителей мало топлива, но имеющую более просторный салон и такие дополнения, как кондиционер и Am-FM-радио.

В 1980–1990-х гг. *Toyota* постепенно расширяла свой модельный ряд, добавляя к нему машины разной стоимости и с разными техническими возможностями. В 1982 г. она вывела на рынок «Camry» — четырехдверный автомобиль среднего размера, ставший самым успешно продаваемым автомобилем в Северной Америке.

В 1989 г. *Toyota* создала роскошный автомобиль «Lexus», покупателям которого она обещала исключительное обслуживание в своих дилерских центрах. В компании понимают, что в каждой стране свои понятия о превосходстве. В США, например, превосходство и роскошь означают комфорт, большой размер и надежность. В Европе роскошь — это внимание к мелочам и наличие у марки истории, традиций. По этой причине реклама «Lexus», одинаковая по своей форме (визуальный ряд, логотип, шрифт, коммуникация в целом), в разных странах оказывается разной по содержанию.

В 1997 г. *Toyota* предложила рынку первый массовый гибридный автомобиль «Prius» за \$19 995 — чуть дороже, чем «Corolla», и чуть дешевле, чем «Camry». В 2002 г., когда в продажу поступил «Prius» второго поколения, дилеры собрали 10 тыс. заказов еще до того, как автомобиль появился на рынке. Вскоре после этого *Ford*, *GM*, *Nissan* и *Honda* объявили о своем выходе на рынок автомобилей с гибридными силовыми установками со своими собственными моделями.

Toyota также начала разрабатывать автомобили для конкретных целевых групп, в частности «Scion», предназначенный для молодежной аудитории, покупающей машину в первый раз. Компания, тщательно изучив этот рынок, обнаружила, что для целевой возрастной группы от 16 лет до 21 года очень важна персонализация. По этой причине была разработана базовая модификация, к которой покупатель, заказывая машину у дилера, может добавить до 40 различных опций, от аудиотехники до различных видов рулей и даже коврик. *Toyota* продвигает свой «Scion» на различных музыкальных мероприятиях и стремится к тому, чтобы салоны дилеров были «приятным местом для молодежной тусовки, а не просто для созерцания надраенных до блеска авто», — сказал вице-президент «Scion» Джим Летц.

Своим успехом *Toyota* во многом обязана своему производству. По комбинации скорости и гибкости оно не знает себе равных. На заводах компании может выпускаться до восьми разных моделей одновременно. Это обеспечивает гигантский прирост производительности и скорость реакции на потребности рынка. К тому же *Toyota* непрерывно внедряет инновации. На типичной сборочной линии компании осуществляются тысячи операционных изменений в течение года. Перед работниками *Toyota* стоит триединая цель: делать машины, делать машины еще лучше и учить каждого, как делать машины лучше. Компания поощряет участие работников в решении проблем, уделяя огромное внимание улучшению этого процесса, посредством которого она совершенствует все прочие свои процессы.

В настоящее время *Toyota* занята объединением своих сборочных заводов, разбросанных по всему миру, в одну гигантскую сеть. Это позволит кастомизировать автомобили, подгоняя их под нужды локальных рынков, и даст возможность быстро перераспределять производство в ответ на всплески спроса в разных регионах мира. Имея такую производственную систему, *Toyota* может выпускать широкий модельный ряд с гораздо меньшими, чем у других производителей, затратами. Это означает, что компания сможет занимать рыночные ниши по мере их возникновения, не утруждая себя строительством новых производственных предприятий. «Если возникнет новый рынок или рыночный сегмент, *Toyota* займет его», — говорит Тацуо Йошида, аналитик автопромышленности компании *Deutsche Securities Ltd.*

На протяжении многих лет автомобили *Toyota* неуклонно занимали все более высокие места в рейтингах качества и надежности. Ситуация резко изменилась в 2009–2010 гг., когда *Toyota* оказалась вынуждена отозвать более 8 млн своих машин. Самые разные проблемы — от неадекватной работы педали газа до сбоев в ПО, управляющем работой тормозной системой, — нанесли ущерб репутации многим брендам *Toyota*, включая такие, как «Lexus», «Prius», «Camry», «Corolla» и «Tundra». Помимо этого *Toyota* потеряла миллиарды долларов в результате землетрясения и цунами 2011 г., приведших к разрушению нескольких ее заводов в Японии. Президент *Toyota* Акио Тойода заявил: «После 2009 г. мы столкнулись со многими трудностями, но извлекли несколько ценных уроков, в том числе о необходимости постоянно поддерживать устойчивый рост».

Несмотря на эти проблемы, *Toyota* сумела покрыть понесенные убытки. Ее прочная ориентация на выпуск гибридных автомобилей принесла плоды и позволила компании восстановить свое прежнее лидирующее положение. В 2012 г. компания продала четырехмиллионный «гибрид» и планирует и дальше совершенствовать автомобили этого типа, полагая, что это даст ей много выгод. Сегодня *Toyota* предлагает глобальному рынку полную гамму легковых автомобилей, от семейных седанов и минивэнов до внедорожников и пикапов. В 2013 г. компания заработала более 22 трлн иен (\$217 млрд) и продала 8,87 млн автомобилей, обойдя *General Motors* и став ведущим автопроизводителем в мире.

Вопросы

1. За счет чего *Toyota* смогла стать крупнейшим автопроизводителем в мире?
2. Правильно ли поступила *Toyota*, решив производить такое большое количество брендов автомобилей? Почему да или почему нет?

Источники: Martin Zimmerman, «Toyota's First Quarter Global Sales Beat GM's Preliminary Numbers», *Los Angeles Times*, April 24, 2007; Charles Fishman, «No Satisfaction at Toyota», *Fast Company*, December 2006–January 2007, pp. 82–90; Stuart F. Brown, «Toyota's Global Body Shop», *Fortune*, February 9, 2004, p. 120; James B. Treece, «Ford Down; Toyota

Aims for No. 1», *Automotive News*, February 2, 2004, p. 1; Brian Bemner and Chester Dawson, «Can Anything Stop Toyota?», *BusinessWeek*, November 17, 2003, pp. 114–22; Tomoko A. Hosaka, «Toyota Counts Rising Costs of Recall Woes», *Associated Press*, March 16, 2010; «World Motor Vehicle Production by Manufacturer», *OICA*, July 2009; Chris Isidore, «Toyota Recall Costs: \$2 Billion», <http://money.cnn.com>, February 4, 2010; Associated Press, «Toyota Sells Most Cars despite China Slump», July 26, 2013; Trefis Team, «Japan Quake, Tsunami Take Heavy Toll On Toyota», *Forbes*, April 8, 2011; Mike Ramsey, «Toyota Calls Hybrids 'Sturdy Bridge' to Automotive Future», *Wall Street Journal*, September 30, 2013; Toyota Motor Corporation 2013 Annual Report; www.toyota.com

Глава 14

Разработка услуг и управление сервисом

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое услуги, как они классифицируются и чем отличаются от материальных товаров?
2. Какие новые тенденции наблюдаются в сфере услуг?
3. Как добиться улучшения маркетинга услуг?
4. Какими способами можно повысить качество услуг?
5. Какие производственные компании могут повысить уровень обслуживания своих покупателей?

Дифференцировать физические товары становится все труднее, и компании все чаще обращают взор в сторону услуг.

Любой компании хочется слыть среди покупателей надежным поставщиком, способным обеспечить доставку в срок, точно ответить на телефонный запрос, быстро отреагировать на жалобу. Сервис становится одним из ключевых слов бизнеса. Ведущие провайдеры услуг прекрасно знают об этих преимуществах и о том, как создать у покупателя незабываемый опыт взаимодействия с компанией.¹

Одной из компаний, хорошо умеющих удовлетворить потребности клиентов, является *USAA*.² С момента своего основания *USAA* сосредоточилась на продаже автомобильных страховых полисов, к которым затем добавились другие виды страхования. Основными клиентами были военнослужащие. Затем компания расширила свой бизнес: открыла банк для клиентов, выпустила кредитные карты, начала дисконтные брокерские программы и основала несколько паевых инвестиционных фондов (их акции продаются без брокерской комиссии). Клиенты *USAA* часто рассказывают, как компания заботится о них и иногда даже советует не покупать больше страховых услуг, чем требуется. При таком уровне доверия компания обеспечивает себе высокую лояльность клиентов и широкие возможности для кросс-продаж. Она обучает работников своих колл-центров отвечать на вопросы, касающиеся не только страхования, но и инвестирования, что исключает необходимость переключения клиента с одного оператора на другого. Так как военнослужащим чаще, чем гражданским лицам, требуется удаленный доступ к финансовым продуктам, то *USAA* стала технологическим лидером в сфере финансовых услуг. Принадлежащий *USAA* банк первым предоставил военнослужащим возможность осуществлять с помощью устройств iPhone операции с банковскими депозитами. Использует ли военнослужащий для обращения в *USAA* планшет, смартфон или ПК или же лично приходит в один из офисов компании, он всегда может рассчитывать на превосходное обслуживание.

Компании сферы услуг вносят существенный вклад в мировую экономику. Необходимо полностью осознать особую природу услуг и их значение для фирм. В этой главе мы проведем систематический анализ услуг и дадим рекомендации для их успешного продвижения на рынке.

ПРИРОДА УСЛУГ

По данным Бюро статистики труда США, в обозримом будущем увеличение числа трудовых вакансий будет по-прежнему происходить преимущественно за счет сферы услуг. По предварительным прогнозам, к 2018 г. в данном секторе экономики будет создано 18 млн новых рабочих мест, что составит 88% от общего увеличения занятости. Как ожидается, к 2020 г. в производственном секторе будет сосредоточено 11,9% от общего числа рабочих мест (в 2000 и 2010 гг. этот показатель составлял соответственно 16,8% и 12,4%). С 2000 по 2010 г. производственная сфера потеряла 5,7 млн рабочих мест.³ Данные тенденции объясняют растущий интерес теоретиков и практиков к маркетингу услуг.⁴

РАЗНООБРАЗИЕ ОТРАСЛЕЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Отрасли сферы услуг довольно разнообразны. В *государственный сектор* входят суды, службы занятости, больницы, военные службы, полиция, пожарная охрана, почта, школы, контролирующие органы. *Частный некоммерческий сектор* образуют музеи, благотворительные организации, церкви, колледжи, фонды, больницы. *Деловой сектор* сферы сервиса составляют авиакомпании, банки, гостиницы, страховые компании, юридические и консультационные фирмы, практикующие врачи, агентства недвижимости, компании по ремонту водопроводов, киностудии. Многие занятые в *производственном секторе* работники (операторы компьютеров, бухгалтеры, юридический персонал) в действительности заняты на «фабрике услуг», обеспечивающей функционирование «фабрики товаров». Те, что принимают участие в *секторе розничной торговли* (кассиры, клерки, продавцы и представители отделов по обслуживанию покупателей), тоже оказывают услуги.

Мы придерживаемся следующего определения сервиса: **сервис**, или **услуги**, — это любая имеющая неосязаемую природу и не приводящая к владению чем-либо деятельность, которую одна сторона может предложить другой. В некоторых случаях предоставление услуг связано с материальными товарами, в других — не имеет к ним никакого отношения. Производители, дистрибьюторы и розничные торговцы нередко используют стратегии предоставления услуг для

дифференциации самих себя на рынке. Многие чисто сервисные фирмы используют теперь Интернет для охвата своих покупателей, причем некоторые работают только онлайн.

КАТЕГОРИИ КОМПЛЕКСА УСЛУГ

Рыночные предложения компании, как правило, включают предоставление тех или иных услуг, причем сервисный компонент может иметь в общем предложении различный «вес». Различают пять категорий рыночных предложений:

1. **Исключительно осязаемый товар.** Предлагается материальный товар, такой как мыло, зубная паста или соль. Никаких дополнительных услуг не предусматривается.
2. **Осязаемый товар, дополненный услугами.** Материальный продукт, такой как автомобиль, компьютер или мобильный телефон, дополненный одной или несколькими услугами. Обычно чем технологически сложнее типовой товар, тем выше у него потребность в высококачественных вспомогательных услугах.
3. **Гибрид.** Предложение в равной степени состоит из товара и сопутствующих услуг. Например, посетители ресторана одновременно улаживают желудок и потребляют услуги.
4. **Основной сервис сопровождается получением сопутствующих товаров и услуг.** Например, авиапассажиры приобретают услугу по перемещению из пункта А в пункт Б. Путешествие сопряжено с тем, что они получают или потребляют немало материальных вещей (питание и напитки, корешок билета, журнал), для предоставления сервиса требуется весьма дорогостоящее материальное изделие — авиалайнер. Но в основе приобретения и товаров и услуг — сервис по перемещению.
5. **Чистая услуга.** Предложение состоит из услуги: психотерапия, массаж или услуги няни.

Рестораны являются хорошими примерами гибридных предложений, сочетающих в себе предоставление товаров и услуг. Одним из самых успешных брендов ресторанов является *Panera Bread*.⁵

Panera Bread

В 1980 г. Рон Шай открыл в Бостоне пекарню под названием *Cookie Jar*. Со временем она превратилась в сеть ресторанов *Panera Bread*, которая, наряду с *Chipotle*, стала одним из лидеров в кате-

гории ресторанов фаст-фуда. *Panera* сочетает быстроту и удобство обслуживания, характерные для индустрии быстрого питания, с качеством и разнообразием меню традиционных ресторанов. *Panera* нацеливается на «людей, понимающих толк в еде или близких к этому пониманию», продавая свежеприготовленную натуральную еду и много горячего хлеба собственной выпечки по ценам, которые охотно соглашаются платить покупатели. Простая атмосфера — отсутствие обслуживания столиков, но и отсутствие ограничений по времени — поощряет посетителей задерживаться в ресторане подольше. Торговая марка считает себя ориентированной на посетителей с семьями и предлагает свежую, здоровую и вкусную еду в приятной обстановке и по доступным ценам. *Panera* является новатором в разных областях, в частности, компания проявляет социальную ответственность в том, что она делает. Руководствуясь девизом компании «Живи ответственно. Питайся соответственно», директор по маркетингу Майкл Саймон реализует несколько социально значимых инициатив под эгидой фонда *Panera Bread Foundation*, сотрудничает с НКО *Feeding America* и бесплатно предоставляет еду местным приютам и благотворительным организациям. Компания открыла пять торговых точек *Panera Cares*, работающих по принципу «заплати сколько можешь». Что касается других областей маркетинга, то она активно осваивает цифровые технологии и внедряет программы укрепления лояльности покупателей. Участниками этих программ стали 14 млн человек, которые обеспечивают почти половину всех продаж компании.

Подобное смешение услуг и товаров затрудняет классификацию сервиса. Мы предлагаем вашему вниманию дополнительные признаки различия.

- Услуги могут предоставляться на основе *использования оборудования* (автоматические автомобильные мойки) или *труда* (мытьё окон, бухгалтерские расчеты). Последние группируются в соответствии с необходимым для их предоставления уровнем мастерства работников: неквалифицированные, квалифицированные или профессиональные.
- Некоторые компании имеют возможность выбирать между различными *процессами* предоставления одной и той же услуги. Так, предприятия общественного питания могут быть представлены в *абсолютно разных* форматах: в виде кафетерия, фастфуда, буфета, респектабельного ресторана.
- Некоторые услуги требуют *присутствия клиента*, а некоторые нет. Операция на головном мозге однозначно предполагает наличие пациента, а ремонт автомобиля

осуществляется и в отсутствие его владельца. В случаях когда предоставление услуги требует «соучастия» потребителя, предприятию необходимо внимательно проанализировать нужды клиента. В магазине косметики должны быть модный интерьер, музыка, продавцам необходимо уметь завязывать и поддерживать беседу с покупателями.

- Услуги могут удовлетворять *личные потребности* (персональные услуги) или *нужды бизнеса* (деловые услуги). Продавцы услуг обычно разрабатывают различные маркетинговые программы для индивидуальных клиентов и компаний.
- Поставщики услуг различаются по своим *задачам* (получение прибыли или некоммерческая деятельность) и по *форме собственности* (частная или общественная). Маркетинговые программы частной больницы будут отличаться от программ частного благотворительного лечебного учреждения или госпиталя для ветеранов.

Природа комплекса услуг зависит также и от того, как покупатели оценивают качество. Однако существуют такие услуги, оценить технический уровень которых невозможно даже после их получения. На рис. 14.1 представлены различные товары и услуги в соответствии с трудностью оценки их качества потребителями.⁶ В левой части рисунка представлены товары, характеристики которых покупатель оценивает *до приобретения*, в середине — товары и услуги, достоинства которых потребитель оценивает *после покупки*, а справа — услуги, качество которых покупатель не в состоянии оценить даже *после* их потребления.⁷

Поскольку качество услуг определяется в лучшем случае только после исполнения, их приобретение сопряжено с относительно высоким риском (в сравнении с покупкой товаров). Данное обстоятельство приводит к следующему: во-первых, потребители услуг доверяют не столько рекламе поставщиков услуг, сколько отзывам и рекомендациям других покупателей; во-вторых, качество услуги воспринимается потребителями в зависимости от уровня цены, поведения персонала и личных предпочтений; в-третьих, удовлетворенные клиенты проявляют высокую лояльность по отношению к поставщику услуг; в-четвертых, из-за наличия затрат на

смену поставщика присутствует значительный элемент инерции потребителей. В связи с этим переманить на свою сторону клиента, выбравшего услугу компании-конкурента, может быть весьма непросто.

Хотя лояльность покупателей к услугам может быть очень прочной, в условиях стремительного развития коммуникаций плохое обслуживание может превратить жизнь отдела паблик рилейшнз в настоящий кошмар и подорвать лояльность клиентуры, как показала история *Carnival Cruises*.⁸

Carnival Cruises

Пассажирский лайнер «Carnival Triumph» совершал обычный четырехдневный круиз из Галвестона, штат Техас, в Мексику. На третий день плавания пожар, начавшийся в машинном отделении, обесточил все судно, лишив 3100 его пассажиров возможности получать еду и пользоваться туалетами. Вода из канализационной системы начала выливаться на пол, а на нижних палубах стало невыносимо жарко. Когда через пять долгих дней судно наконец пристало к берегу, исполнительный директор компании лично провожал пассажиров, сходящих по трапу, и вручал каждому из них по \$500, бесплатный билет на перелет домой, компенсацию стоимости круиза и кредит на покупку тура в следующем году. Однако из-за негативного паблисита, созданного компании усилиями масс-медиа, урон, нанесенный репутации *Carnival*, оказался

очень серьезным. Интерес широкой публики к круизам в целом заметно упал. Продажи туров у *Carnival* упали на 20%, что вынудило компании предлагать пассажирам значительные скидки для повышения заполняемости кают. Чтобы избежать подобных проблем в будущем, компания инвестировала \$600 млн в модернизацию своих лайнеров и пригласила на работу нового главного инженера, перед которым была поставлена задача повысить надежность судовых систем жизнеобеспечения.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УСЛУГ

Услуги обладают отличительными характеристиками (*неосязаемостью, неразделимостью, непостоянством и несохраняемостью*),⁹ что в значительной степени влияет на разработку маркетинговых программ сервисных компаний.

Неосязаемость. Услуги неосязаемы. В отличие от материальных товаров их нельзя увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или уловить их запах до тех пор, пока они не будут приобретены. Женщина, решившаяся на операцию по подтяжке кожи лица, не имеет возможности точно узнать об ее исходе до получения услуги, так же как и пациент на приеме у психотерапевта до окончания сеанса не может рассчитывать на конкретные результаты.

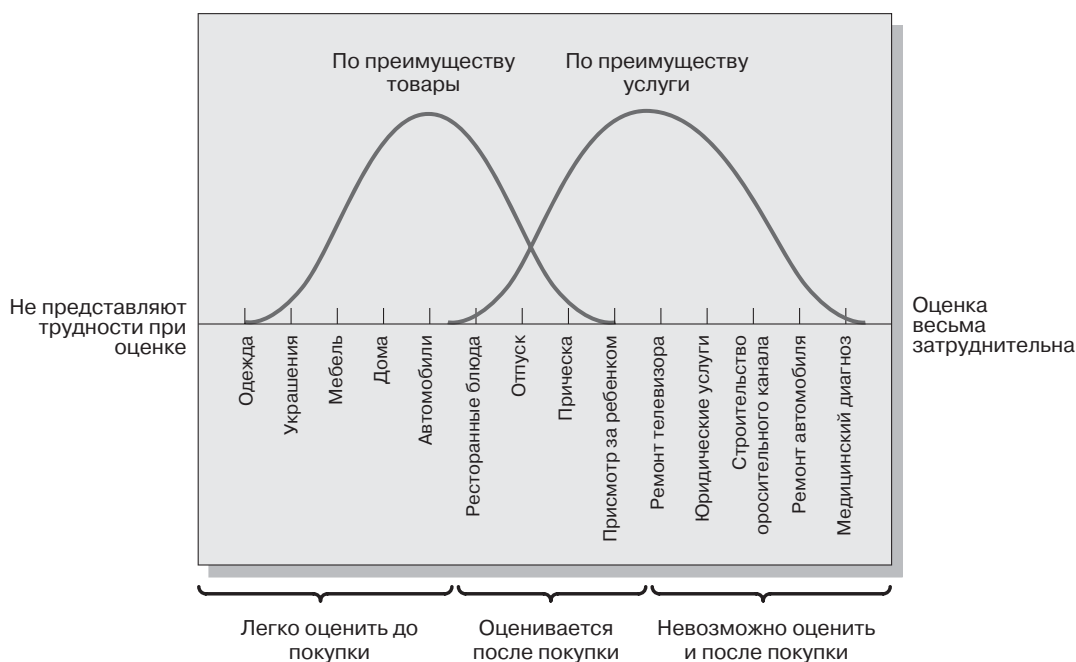


Рис. 14.1. Оценка различных типов продукции

Стремясь уменьшить возникающую неопределенность, покупатели анализируют внешние признаки или очевидность качества услуги (расположение офиса, интерьер, оборудование, персонал, оказывающий услуги, предоставляемая информация, символы и цены). Таким образом, задача компании, оказывающей услуги, заключается в «управлении восприятием», в умении «превратить нематериальное в нечто осязаемое».¹⁰

Предприятия сферы обслуживания имеют возможность продемонстрировать качество предоставляемых ими услуг с помощью *физических свидетельств и презентаций*.¹¹ Предположим, что банк принял решение о позиционировании в качестве «банка быстрого обслуживания». Он имеет возможность сделать свою стратегию позиционирования «видимой» с помощью нескольких маркетинговых приемов:

1. **Местоположение**, способствующее быстрому обслуживанию. Внешний и внутренний вид банка должны создавать образ простоты обслуживания. Расположение стоек и передвижение клиентов по операционному залу тщательно продумано. Очереди не должны быть чрезмерно длинными.
2. **Персонал** деятелен, штат служащих достаточен для оперативного обслуживания посетителей.
3. **Оборудование** — компьютеры, копировальные машины, рабочие столы — должны не только выглядеть как «последнее слово техники», но и быть им.
4. **Предоставляемая информация** — вывеска, буклеты, брошюры подтверждают ориентацию на эффективность и оперативность.
5. **Символы** — супермаркет выбирает название и логотип, отражающие принцип быстрого обслуживания.
6. **Цена** — супермаркет может объявить о предоставлении скидки на \$10 тем покупателям, которым придется простоять в очереди более 5 минут.

Компания *Disney* является признанным мастером «материализации нематериального» и реализации волшебных сюжетов в своих тематических парках; сходное умение демонстрируют в своих магазинах *Toys «R» Us* и *Bass Pro Shops*.¹² Таблица 14.1 помогает оценить опыт восприятия бренда по нескольким измерениям — сенсорному, аффективному, бихевиоральному

и интеллектуальному. Применение этих оценок в сфере услуг очевидно.

Поскольку здесь отсутствует материальный товар, то «производственные мощности» провайдера — его вывеска, чистота и дизайн помещения для приема клиентов, внешний вид сотрудников, расходные материалы и т. д. — имеют крайне важное значение. Все аспекты процесса предоставления услуги могут нести на себе отпечаток бренда — вот почему *Allied Van Lines* так заботится о внешнем виде своих водителей и работников, *UPS* уделяет повышенное внимание своим коричневым почтовым фургонам, а *Doubletree Hotels* угощает своих гостей свежеспеченным шоколадным печеньем, демонстрируя свою заботу и дружелюбие.

Провайдеры услуг часто выбирают элементы бренда — логотипы, символы, персонажи и слоганы, чтобы сделать свои услуги и их основные выгоды более осязаемыми (например, «дружелюбные облака» *United Airlines*, «добрые руки» *Allstate* и «бычий характер» *Merrill Lynch*).

Неразделимость. Услуги в отличие от материальных товаров, которые производятся, хранятся на складе, распределяются через многочисленных посредников, обычно предоставляются и потребляются одновременно.¹³ Так как клиент является непосредственным участником процесса обслуживания, то взаимодействие поставщика услуги и потребителя — отличительная характеристика маркетинга услуг.

Покупатели услуг компаний, специализирующиеся на организации развлечений и предоставлении профессиональных услуг, обычно весьма заинтересованы в конкретных «поставщиках». Если заболелую Тейлор Свифт заменит Бейонсе, это будет совсем другой концерт. Клиент вряд ли будет удовлетворен тем, что его интересы на процессе представляет юрист-стажер, потому что рейс, которым должен был прибыть специалист по антитрестовским делам Дэвид Бойи, задерживается. Когда у клиентов есть особые предпочтения, цена услуг возрастает пропорционально тому, насколько ограничено время наиболее желаемого поставщика услуги.

Ограниченность времени приводит к появлению стратегий, повышающих эффективность потребления услуг. В частности, поставщик услуги может работать на более крупную аудиторию. Психотерапевты перешли от общения с пациентом «один на один» к встречам

с небольшими группами, а затем к терапии в аудитории, насчитывающей более 300 человек. Компании сферы услуг пытаются ускорить процесс обслуживания без ущерба для качества «конечного блага»: психотерапевты могут проводить вместо 30-минутных сеансов с одним пациентом 50-минутный групповой сеанс. Сервисная организация может обучать большее число провайдеров услуг и укреплять уверенность клиента в собственных силах, как это делала *H&R Block* в своей общенациональной сети специально обученных консультантов по заполнению налоговых деклараций.

Непостоянство. Качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах в зависимости от того, кто их предоставляет, когда и где. Некоторые врачи умеют найти подход к разным пациентам и прекрасно ладят с детьми, другие — грубы и нетерпеливы. Компании сферы услуг знают, что нестабильность уровня обслуживания таит в себе немалые риски. По этой причине *Hilton* приступила к реализации программы, призванной сделать обслуживание в ее гостиницах более стандартизированным.¹⁴

Hilton Hotels

В период с 1964 г., когда *Hilton Hotels* продала своего лицензиата *Hilton International Co.*, и до 2006 г., когда она выкупила его обратно, две компании действовали во многом независимо друг от друга, и в результате бренд «Hilton» перестал предоставлять клиентам одинаково высокий уровень обслуживания во всех своих отелях. Аналитик Гарри Кертис из агентства *Namura* утверждал: «Стандарты бренда в Европе заметно отличались от принятых в США. Откровенно говоря, в Европе они были несколько ниже». Крис Нассетта, назначенный исполнительным директором компании в 2008 г., инициировал проект «Н360», призванный детально проанализировать весь комплекс предоставляемых услуг: качество завтраков, туалетные принадлежности в ванных комнатах, декор вестибюлей, наличие Wi-Fi, состояние фасадов зданий отелей, обращение с жалобами клиентов и т. п. Нассетта рассказывал: «Наблюдалось значительное несоответствие в основных стандартах, имеющих значение для клиентов». По завершении проекта «Н360» независимые владельцы брендовых отелей *Hilton* в США и других странах оказались вынуждены повысить стандарты обслуживания, где это было необходимо, под угрозой исключения из системы *Hilton*. Усилия по защите имиджа бренда пошли компании на пользу — к 2010 г. размер капитала брендов компании был самым высоким среди 40 ведущих гостиничных сетей.

Таблица 14.1. Измерения опыта восприятия бренда

Сенсорное
• Этот бренд оказывает сильное воздействие на мое зрение и другие органы чувств
• Я нахожу этот бренд интересным в плане сенсорного восприятия
• Этот бренд не обращается к моим органам чувств
Аффективное
• Этот бренд вызывает чувства и душевное волнение
• Я не испытываю сильных эмоций к этому бренду
• Этот бренд можно считать эмоциональным
Бихевиоральное
• Используя этот бренд, я осуществляю физические действия и поступки
• Этот бренд оказывает физические воздействия на мое тело
• Этот бренд не ориентирован на действие
Интеллектуальное
• Я начинаю много размышлять, когда сталкиваюсь с этим брендом
• Этот бренд не заставляет меня думать
• Этот бренд стимулирует мое любопытство и стремление к решению проблем

Источник: Joško Brakus, Berndt H. Schmidt, and Lia Zarantonello, «Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?» *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 52–68.

Понимая это, покупатели часто обращаются к нескольким поставщикам услуг и впоследствии, основываясь на собственном опыте, отдают предпочтение одному из них. Некоторые фирмы предлагают гарантию на качество услуги, позволяющую снизить воспринимаемый риск покупателя.¹⁵ Процесс совершенствования контроля качества услуг включает три этапа.

1. **Вложение средств в наем персонала и его обучение.** Наем подходящих работников и предоставление им высококлассного обучения является неотъемлемым аспектом процесса повышения качества услуг вне зависимости от того, будут ли это высококлассные профессионалы или люди, занятые неквалифицированным трудом. В идеале сотрудники должны проявлять компетентность, заботу, отзывчивость, инициативу, способность решать проблемы и коммуникабельность.
2. **Стандартизация процесса предоставления услуг в организации.** Обычно в компании разрабатывается *план оказания услуг*, схематично отображающий процесс их предоставления и направленный на выявление узких мест.¹⁶ На рис. 14.2 показан план оказания услуг гостю, прибывающему в отель.¹⁷ Отель должен умело помогать гостю перемещаться от одного этапа к другому. Подобный план может оказаться полезным для разработки новых услуг, поддержания «бездефектной» культуры и разработки стратегий восстановления утраченного качества обслуживания.

Контроль степени удовлетворения клиентов. Для этого используются системы анализа жалоб и предложений, изучения клиентов фирмы, сравнения качества услуг конкурентов с уровнем предоставляемого компанией обслуживания. Потребности покупателей могут быть разными в разных регионах, и поэтому фирмам следует разрабатывать программы мониторинга удовлетворенности покупателей, учитывающие региональную специфику.¹⁸ Компании могут также создавать базы данных о покупателях и разрабатывать системы, в том числе и онлайн-овые, для более индивидуализированного и кастомизированного обслуживания.¹⁹

Компании сферы услуг могут также разрабатывать собственные программы маркетинговых коммуникаций, позволяющие потребителям

узнать о бренде больше, чем то, что говорит им их собственный опыт.

Несохраняемость. Услуги несохраняемы. Невозможность хранения услуг не имеет значения в условиях устойчивого спроса, когда определение численности обслуживаемых клиентов не представляет проблем. Сложности возникают при существенных колебаниях рыночных потребностей в предлагаемом сервисе. Например, предприятиям общественного транспорта приходится содержать «лишние» транспортные единицы, которые используются преимущественно в часы пик. Некоторые врачи требуют от пациентов оплаты пропущенных лечебных сеансов, потому что неявка больного никак не влияет на ценность предоставляемых медиком услуг.

Вот несколько стратегий определения оптимального соотношения между спросом и предложением в сфере услуг.²⁰

Со стороны спроса:

- **Дифференциация цен** позволяет уменьшить спрос в пиковые периоды (низкие цены на дневные киносеансы, скидки на аренду машин в выходные дни).²¹
- **Увеличение спроса в непопулярное время.** *McDonald's* приглашает посетителей на завтрак, а некоторые отели разрабатывают специальные системы привлечения отдыхающих в выходные дни.
- **Альтернативные дополнительные услуги** в часы пик для клиентов, ожидающих очереди на обслуживание. Например, в ресторане могут быть расставлены специальные кресла для посетителей, в которых они в ожидании свободного столика попробуют один из коктейлей, банк имеет возможность установить в наиболее удобных для клиентов местах свои банкоматы.
- **Внедрение системы предварительных заказов (бронирования),** позволяющей управлять уровнем спроса, широко используемой авиакомпаниями, отелями, медицинскими учреждениями.

Со стороны предложения:

- **Наем временных рабочих** для обслуживания клиентов в часы пик. Когда в колледжах увеличивается число студентов, приглашаются преподаватели-почасовики; при необходимости рестораны нанимают официантов на неполный рабочий день.

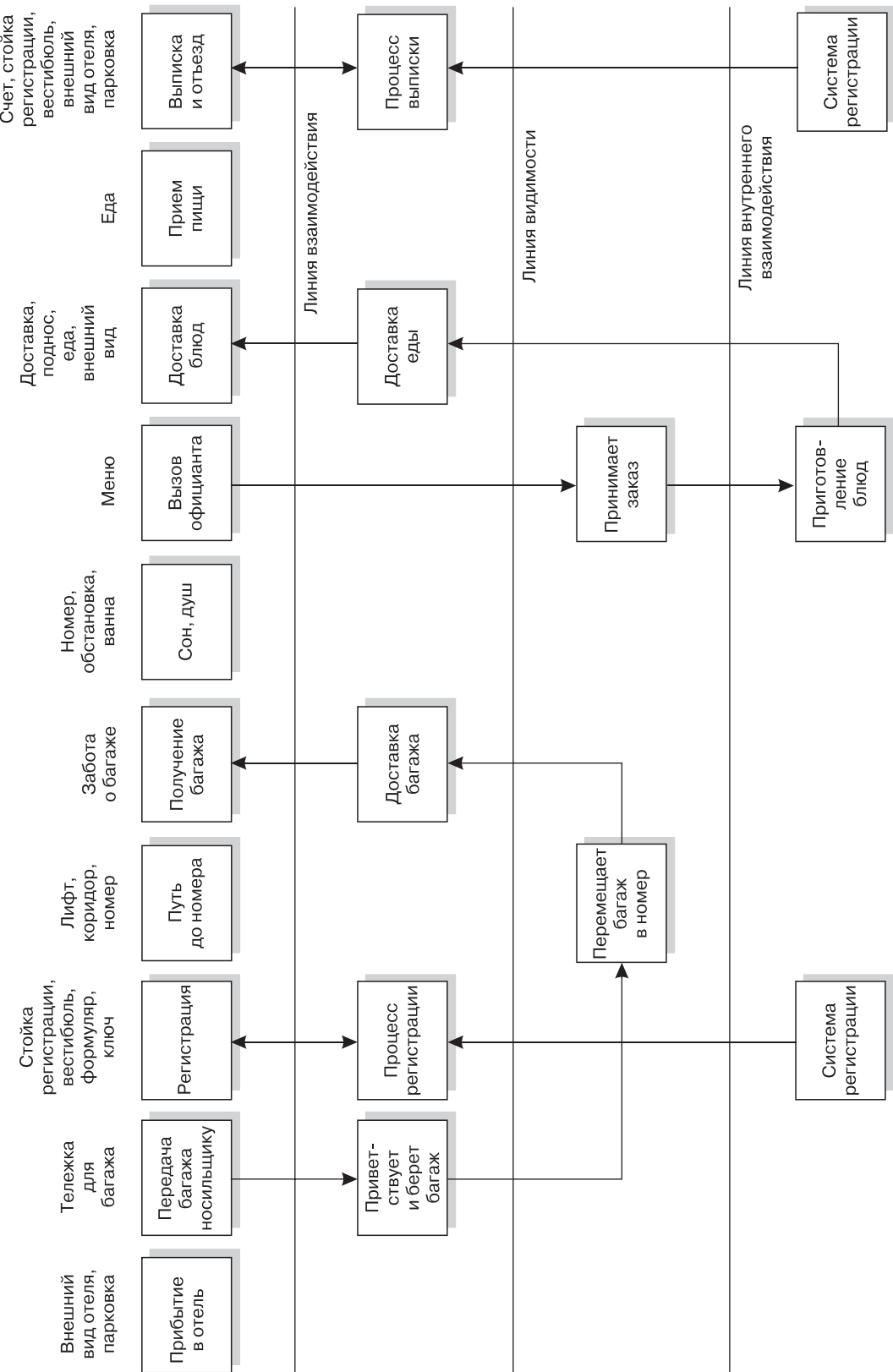


Рис. 14.2. Карта процесса предоставления услуг гостю, прибывающему в отель

Источник: ValarieZeithaml, Mary Joe Bitner and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).

- **Повышение производительности** в часы пик, когда персонал выполняет только существенные задания.
- **Поощрение участия клиентов в процессе обслуживания.** Например, пациенты могут самостоятельно заполнять медицинские карты, посетители супермаркета сами складывают приобретенные товары в пакет.
- **Объединение усилий по оказанию услуг.** Несколько больниц осуществляют совместные закупки медицинского оборудования.
- **Подготовка расширения деятельности в будущем.** Например, парк, собирающийся предложить посетителям новые аттракционы, покупает прилегающие к нему земли.

Многие сети фаст-фуда увеличивают свои продажи за счет обслуживания клиентов, подъезжающих на машинах, через специальные окна. Такие услуги обеспечивают около 70% доходов индустрии быстрого питания. По данным журнала «QSR», у *Taco Bell* такие продажи налажены наиболее эффективно. Компания стремится затрачивать на выполнение одного заказа не более три с половиной минут и постоянно ищет способы сокращения затрат времени и других издержек.²²

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

До недавнего времени сфера услуг уступала в использовании маркетинга сфере материального производства, так как первую составляли или небольшие компании, или профессиональные организации, которые вообще не применяют маркетинг. Услуги многих поставщиков услуг пользовались настолько высоким спросом или конкуренция в их отраслях была настолько низкой, что необходимость в маркетинге просто отсутствовала. Но «все течет, все меняется», изменилась и ситуация в сфере услуг. Среди организаций, наиболее искусных в маркетинге, появилось немало фирм из сферы услуг. Одной из таких фирм, добившихся больших успехов в маркетинге, является *Singapore Airlines*.²³

Singapore Airlines

Singapore Airlines (SIA) из года в год признается лучшей авиакомпанией в мире. По большей части успех компании объясняется

усилиями, прилагаемыми ею в сфере внутреннего маркетинга. Авиакомпания завоевывает столько наград, что вынуждена ежемесячно обновлять свой веб-сайт для отражения на нем своих новых достижений. *Singapore Airlines* старается удивлять своих клиентов, постоянно предлагая им что-то новое, чтобы превзойти их ожидания. Для достижения своих целей авиакомпания активно использует обратную связь с потребителями, открывающую перед ней новые возможности.

SIA первой внедрила систему предоставления фильмов и музыки по заказу для пассажиров всех классов, первой стала использовать на борту самолетов звуковую систему Dolby и первой стала предоставлять услугу предварительного выбора и заказа блюд бортового питания для пассажиров первого класса и бизнес-класса. Благодаря применению специального дорогостоящего и единственного в своем роде симулятора на борту самолета, SIA установила, что в полете вкусовые рецепторы во рту человека ведут себя не так, как на земле, и поэтому необходимо, помимо прочего, сократить использование специй в бортовом питании. Все новички авиакомпании проходят обучение в течение четырех месяцев — вдвое дольше, чем в среднем по отрасли, а действующий персонал ежегодно направляется на трехнедельные курсы повышения квалификации (что обходится SIA в \$70 млн). Благодаря своей исключительной репутации SIA привлекает лучших выпускников местных учебных заведений, а в каждый полет берет больше стюардесс и других членов экипажа, чем любая другая авиакомпания. В рамках холистического подхода к взаимоотношению с клиентами, а также целостного отношения к процессам и товарам авиакомпания использует правило «40–30–30»: 40% затрачиваемых ресурсов отводится на обучение и вдохновение персонала, 30% — на поддержание и укрепление существующих процессов и процедур и оставшиеся 30% — на разработку новых идей товаров и услуг.

ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Так как потребители в США отличаются высокими запросами в отношении предоставляемых им услуг, то они часто обнаруживают, что их потребности не удовлетворяются должным образом. В ходе исследования, проводившегося *Forrester* в 2013 г., потребителей просили оценить 154 компании по тому, насколько хорошо они удовлетворяют потребности своих клиентов и насколько легко и приятно иметь с ними дело. Почти две трети компаний из этого списка были оценены на «удовлетворительно», «плохо» и «очень плохо». Ритейлеры и отели получали, в среднем, самые высокие оценки, а интернет-провайдеры, медицинские и теле-

визионные компании — самые низкие. По итогам опроса лидерами стали следующие компании: *Marshalls, USAA (bank), Amazon.com, Kohl's, Target, Courtyard by Marriott, Sam's Club, Rite Aid, Costco, Lowe's, TJ Maxx, JCPenney* и *Marriott Hotels & Resorts*.

Провайдеры услуг получают низкие оценки по многим причинам.²⁴ Покупатели жалуются на неточность информации, нерасторопность, грубость или просто некомпетентность обслуживающего персонала, длинные очереди. Еще хуже то, что, по их мнению, жалобы просто остаются не услышанными из-за медленной или неточной работы телефонных или онлайн-систем приема обращений. Они утверждают, что компании не уделяют достаточно внимания онлайн-жалобам, отвечая на них избирательно или несогласованно (или не отвечая вовсе), ведут себя непорядочно, а иногда просто пытаются «подкупить» потребителя.²⁵

Но так быть не должно. По номеру 800 компании *Butterball Turkey* 55 операторов принимают 100 тыс. звонков в год — причем 10 тыс. только в День благодарения — с вопросами о том, как готовить и подавать на стол индейку. Операторы, специально обученные в *Butterball University*, имеют опыт приготовления индейки десятками разных способов и в состоянии дать ответы на самые разные вопросы, в том числе и о том, почему не следует хранить индейку в сугробе или как проверять ее готовность в процессе приготовления.²⁶

Успешные фирмы понимают новые тенденции в сфере услуг, такие как усиление власти покупателей, участие покупателей в процессе создания услуги и необходимость уделять работникам не меньшее внимание, чем покупателям.

Усиление власти покупателей. Наступление цифровой эпохи заметно изменило отношения с покупателями. Покупатели становятся все более осведомленными в вопросах, касающихся приобретения у компаний дополнительных услуг, и добиваются их раздельной, а не комплексной оплаты. Клиенты хотят знать стоимость каждого отдельного вида услуг и иметь возможность самостоятельно выбирать те из них, которые им действительно необходимы. Покупателям все меньше нравится иметь дело с многочисленными поставщиками услуг, каждый из которых специализируется на каком-то

одном типе оборудования. В связи с этим появляются новые сервисные центры, готовые обслуживать самую разную технику.

Однако более важен тот факт, что с развитием Интернета покупатели получили возможность открыто выражать свое недовольство или, наоборот, удовлетворенность в связи с обслуживанием. Кроме того, они могут поделиться своим мнением с другими пользователями Сети по всему миру с помощью всего нескольких движений мышью. Хотя человек, получивший позитивный покупательский опыт, с большей вероятностью станет рассказывать о нем, человек, получивший негативный опыт, сообщит о своих мучениях большему числу людей.²⁷ Десятью процентами недовольных покупателей делились своим печальным опытом с друзьями. Но теперь они получили возможность рассказывать свои истории и незнакомым людям. На PlanetFeedback.com покупатели могут направлять жалобы, похвалы, предложения или вопросы напрямую компании, а также открыто публиковать на веб-сайте свои комментарии. Такие веб-сайты, как Angie's List, Yelp, Google Places и Urbanspoon, стали популярными инструментами распространения историй о приключениях клиентов сервисных компаний.

Еще опаснее то, что недовольные клиенты могут загрузить свое видео, чтобы поделиться своими злоключениями с другими. Во вставке «Памятка маркетолога: Свет! Камера! Плохое обслуживание!» рассказывается о нескольких случаях плохого обслуживания покупателей, получивших известность благодаря онлайн-видео.

Большинство компаний отвечают клиентам немедленно. *Comcast* имеет круглосуточно работающий номер телефона, а также сама обращается к покупателям и ведет мониторинг блогов, веб-сайтов и социальных сетей. Если сотрудники фирмы находят в блоге рассказ потребителя о возникшей у него проблеме, они устанавливают с ним контакт и предлагают помощь. Очевидно, что обращения к покупателям по e-mail также могут оказаться весьма эффективными.²⁸ *Delta Airlines* создала службу Delta Assist из 10 сотрудников для круглосуточного мониторинга твитов и постов пассажиров и своевременного реагирования на вопросы и проблемы.²⁹



ПАМЯТКА маркетолога

Свет! Камера! Плохое обслуживание!

Взрывной рост числа видео, распространяемых онлайн, создал для фирм много проблем. Не только покупатели, но также и работники могут теперь нанести ущерб репутации фирмы, и Интернет способен значительно усилить это негативное воздействие.

Многие сети фаст-фуда вынуждены иметь дело с фактами вызывающего или неуместного поведения, которое ее сотрудники снимают на видео в провокационных целях или просто шутки ради. В таких роликах можно увидеть работника *Wendy's*, подставляющего открытый рот под раздаточное отверстие автомата для приготовления мороженого, работника *Dominio's*, сующего сыр в нос и затем сморкающегося на пиццу, готовую к отправке, и работника *Taco Bell*, вылизывающего пустые тортильи из-под тако.

Любая сервисная организация может дорого заплатить за плохое обслуживание. После того как канадский певец Дэйв Кэррол вынужден был потратить \$1200 на ремонт своей гитары, поврежденной по вине *United Airlines*, он решил направить свою творческую энергию в позитивное русло. Он снял юмористическое видео и разместил его на YouTube. В этом видео звучала шутильная песня, в которой были такие слова:

«*United*, ты сломала мою дорогую гитару. *United*, ты должна прийти мне на помощь. Ты ее сломала, ты должна ее починить. Ты обязана это сделать, признай это. Иначе я вынужден буду летать на самолетах другой авиакомпании или путешествовать на машине».

В этом видео, которое посмотрели почти 5 млн человек, рассказывалось также о попытках Кэррола заставить *United* компенсировать понесенный им ущерб. Авиакомпания быстро отреагировала на такой поворот событий. Она направила Кэрролу чек на \$1200 и теперь

использует эту историю при обучении сотрудников службы погрузки и разгрузки багажа.

После того как скрытая камера видеонаблюдения зафиксировала, как водитель службы доставки *FedEx* перебрасывает монитор компьютера через забор, вместо того чтобы нажать кнопку звонка на двери получателя заказанного товара, видео на YouTube, снятое разгневанным покупателем, получило миллионы просмотров и создало компании негативное паблисити. *FedEx* разместило на YouTube видео со своими извинениями, названное «Абсолютно неприемлемо», обыграв в нем свой старый рекламный слоган, хотя это видео практически не привлекло внимания пользователей. *FedEx* не только бесплатно заменила монитор покупателю, но и в обязательном порядке заставила посмотреть скандальное видео всех своих работников.

Специалисты обычно хвалят компании за попытки быстрого и настойчивого решения проблем, но в то же время критикуют их методы найма и обучения персонала и недостаточные усилия по созданию в рабочем коллективе климата, обеспечивающего поддержку бренда.

Источники: «Bruce Horovitz, «Wendy's Is Latest to See Gross Photo Go Viral», *USA Today*, June 13, 2013; Bruce Horovitz, «Photo of Taco Bell Worker Licking Shells Sends Shudders», *USA Today*, June 3, 2013; Chad Brooks, «Caught on Video: Employees Behaving Badly», *Business News*, March 28, 2012; Chunka Mui, «The 5 Most Brand-Damaging Viral Videos of 2011», *Forbes*, December 28, 2011; Laurent Belsie, «FedEx Delivery Video: Package Thrown. FedEx Apologizes on YouTube», *Christian Science Monitor*, December 23, 2011; Dan Reed, «United Makeover Aims to Refresh and Renew», *USA Today*, September 17, 2009, pp. 1B–2B; Elisabeth Sullivan, «Happy Endings Lead to Happy Returns», *Marketing News*, October 30, 2009, p. 20.

Однако гораздо важнее, чем просто ответить рассерженному покупателю, исключить причины для его недовольства в будущем. Для этого просто требуется найти время для укрепления отношений с покупателем и сделать так, чтобы покупателями занимался конкретный работник. Своевременное и безболезненное разрешение проблем клиентов — это одно из условий формирования лояльной клиентской базы.³⁰

Участие покупателей в процессе создания услуги. Нынешняя реальность такова, что покупатели не просто приобретают и потребляют услуги, но и играют активную роль в их предоставлении. Их слова и дела влияют на качество их опыта получения услуг и опыта других людей,

а также на производительность труда контактного персонала.³¹

Покупатели часто чувствуют, что они извлекают больше ценности и ощущают более сильную связь с поставщиком услуги, если активно вовлекаются в процесс обслуживания. Однако такое участие покупателя в создании услуги может служить источником напряжения для работников и снижать их удовлетворение результатами своего труда, особенно если работники отличаются в культурном или иных аспектах от покупателей.³² По оценкам одного исследования, треть всех проблем с предоставлением услуг порождают сами покупатели.³³ Все более широкое внедрение технологий самообслуживания, вероятно, приведет к дальнейшему росту этого показателя.

Предотвращение неудач в предоставлении услуг имеет огромное значение, так как восстановление доброго имени после таких провалов оказывается очень трудной задачей. Одна из серьезнейших проблем заключается в определении виновного — покупатели часто считают, что во всем виновата фирма, и даже если она не виновата напрямую, то все равно должна нести ответственность за исправление любых недоумений. К сожалению, хотя многие фирмы правильно планировали и реализовывали процедуры исправления собственных ошибок, они неизменно обнаруживали, что исправление ошибок покупателей — т. е. преодоление сервисных проблем, вызванных некомпетентностью или неумелыми действиями покупателей, — оказывается намного более трудным делом. Решения этих проблем могут быть самыми разными, как показывают следующие примеры.³⁴

1. **Перепроектировать процессы и переопределить роли покупателей для упрощения предоставления услуг.** *Staples* трансформировала свой бизнес с помощью программы «Easy» («Легко»), чтобы не допустить конфликтов в процессе заказа товаров для офиса.
2. **Внедрять подходящую технологию, облегчающую жизнь работникам и покупателям.** *Comcast*, крупнейший оператор кабельного ТВ в США, внедрил новое ПО, позволяющее выявлять сетевые отказы до того, как они повлияют на качество предоставляемых услуг, и своевременно информировать операторов колл-центра о проблемах, которые могут возникнуть у абонентов. В результате число повторных звонков в колл-центр снизилось на 30%.
3. **Воспитывать знающих и ответственных покупателей посредством четкого объяснения их роли, повышения их мотивации и предоставления им дополнительных возможностей.** *USAA* регулярно напоминает своим клиентам о возможности приостанавливать действие полисов автострахования на период пребывания за границей.
4. **Поощрять развитие «чувства принадлежности к покупательскому сообществу», с тем чтобы покупатели оказывали помощь друг другу.** На курсах обучения игре в гольф игроки могут не только сами играть по правилам

и вести себя в соответствии с принятыми нормами, но и побуждать других следовать своему примеру.

Удовлетворение работников, а также клиентов. Ведущие сервисные компании знают, что позитивные установки работников способствуют укреплению покупательской лояльности.³⁵ Воспитание у работников прочной ориентации на покупателей также повышает их удовлетворенность работой и преданность компании, особенно если взаимодействовать с покупателями им приходится постоянно. Работники успешно трудятся на должностях, предусматривающих частые контакты с покупателями, когда они имеют внутренний драйв к: 1) любезному обхождению с покупателями; 2) точному выяснению потребностей покупателя; 3) установлению личных отношений с покупателями; 4) предоставлению качественных услуг, действительно решающих проблемы покупателя.³⁶

Sears обнаружила прочную корреляцию между удовлетворением покупателя, удовлетворением работников и прибыльностью магазина. Негативные последствия невнимательного отношения к работнику могут быть очень серьезными. Обследование 10 тыс. работников 1 тыс. крупнейших компаний показало, что 40% респондентов назвали «недостаточное признание» их труда главной причиной увольнения по собственному желанию.³⁷

С учетом важности позитивных установок работников на удовлетворение покупателей компании сферы услуг должны привлекать наилучшие кадры, которые они смогут найти. Они должны предлагать карьеру, а не просто рабочее место. Им необходимо разрабатывать для своих работников программы обучения, поддержки и вознаграждения за отличные результаты. Компании могут использовать интранет, внутренние информационные письма, ежедневные напоминания и дискуссионные круглые столы для подкрепления ориентации работников на покупателей. Наконец, они должны регулярно оценивать степень удовлетворенности своих работников.

В сети ресторанов *Panda Express* текучесть кадров руководящего персонала вдвое ниже, чем в среднем по отрасли. Отчасти этот результат достигнут благодаря сочетанию материальных

выгод (премии и дополнительное медицинское страхование) с прочным вниманием к самосовершенствованию сотрудников за счет медитации, самообразования и хобби. Специальные семинары и групповые выезды на природу помогают создавать атмосферу, поощряющую стремление людей к саморазвитию.³⁸

Zappos создала ориентированную на покупателей организацию, вызывающую восхищение у многих людей.³⁹

Zappos

Zappos, занимающаяся онлайн-розничной продажей обуви, была основана в 1999 г. предпринимателем Тони Хси и несколькими его партнерами. С самого начала культура компании была ориентирована на превосходное обслуживание покупателей и предоставление им уникального опыта совершения покупки. *Zappos* работает круглосуточно и гарантирует бесплатную доставку и возврат купленного товара, а ее постоянно обновляемый ассортимент способствует росту числа повторных покупок. В отличие от многих других компаний *Zappos* не прибегает к аутсорсингу услуг своих колл-центров, половина времени собеседования с каждым потенциальным новым работником посвящена выяснению того, достаточно ли он креативен и открыт новым идеям, чтобы воспринять культуру компании. Именно своим сотрудникам отдела обслуживания покупателей *Zappos* поручает решать все текущие проблемы. Когда один дозвонившийся в колл-центр покупатель пожаловался, что его ботинки после года носки стали протекать, сотрудник отдела обслуживания отослал ему новую пару ботинок,

даже несмотря на то, что обычно компания обменивает только неносенную обувь. Каждый работник имеет возможность раз в год написать несколько строчек в «Книгу культуры» компании о своей работе в *Zappos* и о том, как каждый отдел вносит свой вклад в улучшение обслуживания покупателей. Купленная *Amazon.com* в 2009 г. за \$850 млн, но по-прежнему управляемая автономно, компания продает теперь также одежду, дамские сумочки и аксессуары. *Zappos*, демонстрирующая стабильные успехи, проводит двухдневные семинары для руководителей предприятий, желающих больше узнать о секретах ее уникальной корпоративной культуры и методах обслуживания покупателей.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГА УСЛУГ

Растущее значение сферы обслуживания требует все более пристального внимания к совершенствованию маркетинга услуг.⁴⁰ Вот несколько руководящих принципов.

МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Для совершенствования маркетинга услуг необходимо улучшать внешний, внутренний и интерактивный маркетинг (рис. 14.3).⁴¹

- **Внешний маркетинг** определяет обычную работу компании по подготовке, установлению цен, распределению и предложению



Рис. 14.3. Различные типы маркетинга в сфере услуг

услуг потребителям. Считается, что самый важный вклад отдела маркетинга может здесь заключаться в том, чтобы разумно вовлекать каждого члена организации в маркетинговую деятельность.

- **Внутренний маркетинг** предполагает обучение и мотивацию работников компании, способствующие повышению качества обслуживания клиентов. Важный вклад отдела маркетинга может заключаться в том, чтобы «умело заставлять заниматься маркетингом работников всех других подразделений организации».⁴²
- **Интерактивный маркетинг** определяет умение персонала обслужить клиента. Потребитель судит о качестве предоставляемых услуг не только по их *техническому качеству* (например, была ли операция успешной), но и по *профессиональному качеству* (например, проявил ли хирург участие и заботу).⁴³ В интерактивном маркетинге командная работа часто имеет ключевое значение, и делегирование полномочий работникам первой линии может придать обслуживанию больше гибкости и адаптивности благодаря лучшему решению проблем, более тесному взаимодействию персонала и более эффективной передаче знаний.⁴⁴

Рассмотрим пример компании *Schwab*, умело занимающейся маркетингом своих услуг.⁴⁵

Schwab.com

Charles Schwab, крупнейший в США дисконтный брокерский дом, создает инновационные комбинации высоких технологий и высокого внимания с помощью телефона, Интернета и беспроводных устройств связи. В настоящее время компания предоставляет онлайн-брокерские услуги восьми миллионам частных и институциональных инвесторов. *Schwab* предлагает учетно-бухгалтерскую информацию и собственные исследования, финансовые сводки в режиме реального времени, торги после закрытия фондовой биржи, фирменный учебный центр, «живые» трансляции, онлайн-чаты с представителями службы поддержки, программу глобального инвестирования, рассылку рыночной информации по электронной почте. Она также осваивает использование мобильных платформ для обслуживания клиентов, находящихся в пути. *Schwab* укрепила свои позиции в период финансового кризиса, предлагая новые продукты своим искушенным инвесторам, включая такие, как управляемый портфель ETF (торгуемых на бирже фондов) и фонды с фиксированным доходом. Помимо дисконтных брокерских услуг фирма предлагает услуги по работе с паевыми фондами, аннуитетами и облигациями,

а теперь и с складными на недвижимость — через свой Charles Schwab Bank. Своих конкурентов *Schwab* опережает потому, что стойко придерживается трех принципов высококлассного сервиса (по Интернету, по телефону и в локальных отделениях), разрабатывает инновационные продукты и держит цены на приемлемом уровне. Ее долговременная рекламная кампания «Поговори с Чаком» подкрепляет представление о постоянной готовности фирмы прийти на помощь своим клиентам.

ТЕХНОЛОГИЯ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГ

Новые технологии кардинально меняют правила игры в сфере предоставления услуг. Например, банковская деятельность изменилась благодаря появлению возможности совершения операций онлайн и с помощью мобильных приложений — многие клиенты теперь редко заходят в отделение своего банка или каким-то образом взаимодействуют с его сотрудниками.⁴⁶ Технологии также играют важную роль в повышении производительности труда в сфере услуг. Когда в 2008 г. *US Airway* начала использовать ручные сканеры для лучшего отслеживания движения багажа, число случаев потери багажа снизилось на 50% по сравнению с предыдущим годом. Внедрение новой технологии окупилось в течение первого года и помогло снизить число жалоб на 35%.⁴⁷

Иногда новая технология приносит непредвиденные выгоды. Когда *BMW* установила систему Wi-Fi в своих дилерских салонах, чтобы помочь покупателям, ожидающим завершения техобслуживания машин, проводить время более продуктивно, то многие покупатели стали предпочитать дожидаться окончания процедуры осмотра и ремонта, а не уезжать на временно предоставляемых им взамен автомашинах — что обеспечило дилерам большую экономию средств.⁴⁸

Однако компании не должны проявлять излишнее усердие в погоне за повышением производительности обслуживающего персонала, так как это может привести к снижению воспринимаемого потребителями качества.⁴⁹ Некоторые методы работы приводят к чрезмерному повышению степени стандартизации. Поэтому поставщик услуги должен продемонстрировать как «высокую технику», так и «высокое внимание».⁵⁰ *Amazon.com* внедрил несколько замечательных инноваций в онлайн-розничной торговле, но он также обеспечивает удовлетворенность покупателей в случае возникновения у них проблем, даже если они не сообщают о них работнику

компаний.⁵¹ Все больше компаний создают «живые чаты», позволяющие дополнить технологию живым человеческим голосом.⁵²

Интернет помогает фирмам укреплять отношения с покупателями и улучшать свои предложения услуг, обеспечивая им истинную интерактивность, сосредоточенность на покупателе, ситуационную персонализацию и возможность корректировки в режиме реального времени. Но по мере того как компании собирают, накапливают и используют все больше данных о покупателях, к ним возникает все больше вопросов по поводу защиты конфиденциальной информации от ненадлежащего использования. Компании должны предпринимать необходимые меры защиты информации и сообщать покупателям о своих усилиях в этом направлении.

НАИЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ВЕДУЩИХ ФИРМ В СФЕРЕ УСЛУГ

Стремясь к совершенствованию своего маркетинга, ведущие сервисные компании тщательно разрабатывают стратегическую концепцию, демонстрируют приверженность качеству, задают высокие стандарты обслуживания, дифференцируют покупателей по прибыльности и имеют системы мониторинга обслуживания и жалоб покупателей.

Стратегическая концепция. Лучшие сервисные компании, образно говоря, одержимы своими покупателями. Они четко понимают своих целевых покупателей и их потребности и для удовлетворения этих потребностей разрабатывают специальные стратегии. В сети дорогих отелей *Four Seasons* претенденты на вакансии должны пройти четыре собеседования, прежде чем будут приняты на работу. Каждый отель ведет также «карточки истории пребывания в отеле», в которых фиксирует предпочтения каждого своего гостя. Брокерская фирма *Edward Jones*, число отделений которой в США больше, чем у любой другой брокерской фирмы, постоянно стремится быть ближе к своим клиентам, назначая в каждое свое отделение одного финансового консультанта и одного администратора. Такие малочисленные команды, хотя их содержание и обходится недешево, обеспечивают установление персональных отношений с каждым клиентом.⁵³

Приверженность топ-менеджмента повышению качества услуг. Такие компании, как

Marriott и *Disney*, строго выполняют все принятые на себя обязательства. Высшее руководство этих организаций ежемесячно рассматривает не только финансовые показатели деятельности, но и качество предоставляемых услуг. Рэй Крок, глава компании *McDonald's*, требует от каждого своего ресторана соответствия стандартам качества, уровня сервиса, чистоты и цен. В некоторых компаниях в конверты с заработной платой вкладывают напоминания: «Эти деньги дают вам наши покупатели». Сэм Уолтон, основатель торговой компании *Walmart*, требовал от каждого своего сотрудника следующего обещания: «Торжественно клянусь в том, что я посмотрю в глаза, улыбнусь и поприветствую каждого посетителя магазина, который подойдет ко мне ближе чем на три метра. И да поможет мне Сэм». *Allstate*, *Dunkin' Brands*, *Oracle* и *USAA* вводят у себя такие высшие руководящие должности, как директор по обслуживанию покупателей, директор клиентской службы или директор по изучению покупательского опыта. Люди, занимающие эти должности, обладают полномочиями, необходимыми для улучшения обслуживания при каждом взаимодействии с покупателем.⁵⁴

Высокие стандарты. Лучшие сервисные компании устанавливают высочайшие стандарты обслуживания клиентов. Сотрудники *Citibank* обязаны ответить на каждый телефонный звонок не позднее чем через 10 секунд, а на письмо клиента — в течение 2 дней; кроме того, банк является лидером по использованию социальных медиа для обслуживания клиентов.⁵⁵ Стандарты обслуживания должны быть адекватно высокими. Правило своевременной доставки 98% отправок внешне выглядит весьма привлекательно, но для компании *Federal Express* его соблюдение означало бы 64 тыс. задержанных посылок ежедневно. 98%-ная точность — это 6 ошибок на каждой странице книги, 400 тыс. неверно выписанных рецептов в день, отключение телефона/Интернета/электричества на 8 дней в году, или на 29 минут в день, а при проведении переписи населения США — «потеря» 6 млн человек.

Ряды прибыльности. Фирмы повышают расценки и сокращают объемы предоставляемых услуг покупателям, тратящим мало денег, и стараются как можно дольше удерживать тех покупателей, которые активно пополняют бюджет фирмы. Покупатели из наиболее прибыльной группы получают специальные скидки, привле-

кательные предложения и множество специальных услуг; покупателям из менее прибыльной группы часто устанавливают более высокие расценки, предоставляют скудный набор услуг и сообщения по голосовой почте с ответами на заданные вопросы.

Во время недавней рецессии *Zappos* решила отказаться от доставки товара в течение суток покупателям, сделавшим заказ в первый раз, и предоставлять эту услугу только тем, кто делает покупки повторно. Сэкономленные деньги были инвестированы в создание новой VIP-услуги для самых лояльных покупателей.⁵⁶ Компании, предлагающие разные уровни обслуживания, должны с осторожностью сообщать об эксклюзивных услугах — покупатели, получающие услуги в меньшем объеме, могут распространять о компании негативную информацию и вредить ее репутации. Однако предоставление услуг, максимизирующих удовлетворенность покупателей и прибыли фирмы, может оказаться проблематичным.

Системы мониторинга. Лучшие компании сферы услуг регулярно осуществляют аудит качества сервиса (своего и предоставляемого

конкурентами). Основное внимание уделяется выявлению факторов, вызывающих у покупателей удовлетворение или, наоборот, недовольство. Системы мониторинга предполагают использование таких инструментов аудита, как совершение покупок у конкурентов, покупки в своей фирме втайне от обслуживающего персонала, опросы покупателей, предоставление бланков для жалоб и предложений, создание специальных команд аудита сервиса, анализ писем клиентов руководству компании.

Услуги могут оцениваться по их *значимости для потребителей и качеству представления*. Анализ значимости/качества позволяет компании вносить необходимые коррективы в систему обслуживания. В табл. 14.2 представлены потребительские оценки важности и реальных результатов 14 элементов (атрибутов) автосервиса. Например, такой элемент, как «неисправность устраняется с первого раза» (атрибут 1), получил среднюю оценку значимости 3,83, а средняя оценка его реального предоставления составила 2,63 (т. е. потребители рассматривают его как очень важный, но плохо исполняемый элемент сервиса).

Таблица 14.2. Оценка потребителями значимости и реального исполнения элементов автосервиса

Номер атрибута	Описание атрибутов	Средний рейтинг значимости (а)	Средний рейтинг исполнения (б)
1	Неисправность устраняется с первого раза	3,83	2,63
2	Немедленная реакция на жалобу	3,63	2,73
3	Надлежащий гарантийный ремонт	3,60	3,15
4	Способность выполнить любую необходимую работу	3,56	3,00
5	Возможность сервиса по мере необходимости	3,41	3,05
6	Вежливое и дружелюбное отношение к клиентам	3,41	3,29
7	Исполнение работ точно в назначенный срок	3,38	3,03
8	Выполнение только необходимых работ	3,37	3,11
9	Приемлемые цены	3,29	2,00
10	Возможность мойки после ремонта	3,27	3,02
11	Удобное расположение (по пути к дому)	2,52	2,25
12	Удобное расположение (по пути к работе)	2,43	2,49
13	Близлежащая автобусная остановка или предоставление автомашин в прокат	2,37	2,35
14	Рассылка уведомлений о необходимости пройти ТО	2,05	3,33

(а) Оценки выставлялись исходя из 4 баллов: «Очень важно» (4), «Важно» (3), «Не очень важно» (2), «Не важно» (1).

(б) Оценки выставлялись исходя из 4 баллов: «Отлично» (4), «Хорошо» (3), «Посредственно» (2), «Плохо» (1), с учетом ответов «Не могу оценить».

На рис. 14.4 полученные оценки разделены на 4 категории.

- В квадранте А матрицы находятся важнейшие элементы сервиса, которые не предоставляются на должном уровне. Очевидно, что руководителям станции техобслуживания необходимо принять меры по исправлению ситуации.
- В квадрант Б попали важные элементы обслуживания, выполняемые на высоком уровне, который необходимо поддерживать.
- В квадранте В — менее важные атрибуты сервиса, которые выполняются посредственно, но и не являются значимыми.
- А в квадрант Г попал малозначимый элемент, исполняемый превосходным образом. Возможно, сотрудникам следует задуматься над перераспределением рабочего времени (т. е. сократить рассылку уведомлений в пользу более значимых для клиентов элементов). Анализ деятельности станции техобслуживания может быть расширен посредством сравнения ее показателей с уровнем обслуживания компаний-конкурентов.⁵⁷

Удовлетворение жалоб. В среднем 40% покупателей, получивших неудовлетворительное обслуживание, перестают иметь дело с компанией.⁵⁸ А ведь каждая поступающая со стороны потребителей жалоба может, при правильном к ней отношении, стать настоящим подарком для компании.

Компании, побуждающие разочарованных покупателей выражать свои жалобы, а также наделяющие своих сотрудников полномочиями самостоятельно принимать решения для разрешения возникшей проблемной ситуации, получают более высокую прибыль и доход, чем те организации, в которых отсутствует систематический подход к разрешению связанных с сервисом проблем.⁵⁹ Важнейшим элементом разрешения жалоб может стать обучение обслуживающего персонала *дополнительным навыкам* по защите имиджа и интересов компании во взаимоотношениях с клиентами, а также наделение их правом проявлять разумную инициативу.⁶⁰ Как показали результаты одного из исследований, на окончательное мнение покупателя о проблеме, возникшей во взаимоотношениях с компанией, влияют следующие факторы: результаты действий пред-

ставителей компании по устранению проблемы; сами действия, предпринятые организацией; характер установившихся межличностных отношений с сотрудниками фирмы.⁶¹



Рис. 14.4. Анализ значимости/качества исполнения услуг

Компании также стремятся к улучшению качества работы своих колл-центров и повышению профессионализма людей, занятых в отделе обслуживания. Во вставке «Маркетинг изнутри: улучшение работы колл-центра компании» рассказывается о том, как это делают лучшие компании.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ УСЛУГ

Поставщики услуг нередко жалуются на сложность выделения своих услуг из общей массы. Для того чтобы компания могла достичь маркетингового совершенства, она должна непрерывно дифференцировать свои бренды, чтобы они не воспринимались как массовый товар. Давайте рассмотрим, как осуществляли дифференциацию *JetBlue* и *Southwest Airlines*.⁶²

JetBlue и *Southwest Airlines*

В отрасли, где так часто случаются банкротства и где так много недовольных клиентов, двумя приятными исключениями являются *JetBlue* и *Southwest Airlines*. Однако к своему финансовому успеху эти авиакомпании шли разными путями. *Southwest*, более старшая из

них, разработала необычную модель бизнеса в сфере пассажирских авиаперевозок: только короткие маршруты, никаких агентов-посредников, никакого питания в полете, отказ от использования крупных аэропортов, взимающих высокую плату за прием самолетов, отказ от любых пассажирских сборов. Хотя со временем авиакомпания слегка изменила какие-то из этих практик, она по-прежнему не берет плату за багаж, обмен билетов и другие услуги, которые остаются платными у ее конкурентов, так как полагает, что иначе она потеряет \$1 млрд доходов от сокращения продаж билетов. Как настоящий дискаунтер, *Southwest* устанавливает низкие цены на билеты за счет оптимизации структуры издержек, помогающей самолетам летать с полной загрузкой, а обслуживание пассажиров осуществляет в неформальном, дружелюбном стиле. Компания принимает на работу общительных людей, которым нравится работать с пассажирами, и она наделяет их необходимыми для этого полномочиями. *JetBlue* также использует свою особую модель бизнеса: она нацеливается главным образом на пассажиров, вылетающих на отдых из нью-йоркского аэропорта имени Кеннеди. Также являясь дискаунтером, сохраняющим низкие издержки, *JetBlue* тем не менее предлагает удобные кресла в салоне самолета, «живое» ТВ и закуски на выбор. Она затратила \$25 млн на строительство здания Университета *JetBlue* в Орландо, в котором прививает свою особую культуру и дух товарищества работникам и изучает новые возможности обслуживания путешествующих бизнесменов, в том числе установку более дорогих, но и более удобных кресел в самолетах, летающих по трансконтинентальным маршрутам.

Первичные и вторичные пакеты услуг. Услуги можно дифференцировать различными способами. Дифференциация означает разработку новых услуг, которые позволяют выделиться на фоне предложений конкурентов. Обслуживание, которое ожидает получить клиент, принято называть *первичным пакетом*. *Vanguard*, вторая по величине компания паевых инвестиционных фондов, предлагает своим клиентам уникальную структуру паев, понижающую издержки и позволяющую получать более высокую прибыль.

Компании удалось дифференцировать свою торговую марку за счет устных коммуникаций, PR-акций и так называемого вирусного маркетинга.⁶³

К первичному пакету поставщик может предложить *вторичный комплекс услуг*. Например, сети отелей предлагают такие вторичные услуги, как продажа товаров первой необходимости, бесплатный завтрак и участие в программах лояльности. *Seaside Luxe* превратил свои «сонные» магазины подарков в надежные источники прибыли благодаря учету индивидуальных особенностей клиентов и того места, куда они приехали отдыхать.⁶⁴

Многие компании используют Интернет, чтобы предлагать первичные и вторичные комплексы услуг, которые никогда не были возможны прежде. *Salesforce.com* использует «облачные вычисления», предоставляя централизованную компьютерную услугу, доступную через Интернет, для управления покупательскими базами данных компаний. По оценкам *Haagen-Dazs*, ей пришлось бы потратить \$65 тыс. на кастомизированную базу данных для поддержания непрерывных контактов со всеми своими розничными франшизами в стране. Поэтому она предпочла потратить всего \$20 тыс. на создание аккаунта у *Salesforce.com* и платить \$125 в месяц за дистанционный мониторинг своих франшиз через Интернет.⁶⁵

Компания сферы услуг, регулярно внедряющая инновации, заинтересовывает своих покупателей и находится на шаг впереди своих конкурентов.⁶⁶ Иногда она даже может заново изобрести категорию услуг, как это удалось *Cirque du Soleil*.⁶⁷

Cirque du Soleil

На протяжении своей 25-летней истории *Cirque du Soleil* постоянно стремился расширять концепцию циркового представления. Он брал традиционных артистов, таких как воздушные гимнасты, клоуны, жонглеры и акробаты, и помещал их в необычные условия, используя для этого роскошные костюмы, современную музыку и специальные сценические эффекты. Но в то же время были исключены другие традиционные элементы циркового представления — животные. Каждый номер каким-то образом связан с одной общей темой, например «загадка странствующей души» или «фантазмагория городской жизни». Из небольшой группы артистов, выступавшей в прошлом на улицах Квебека, *Cirque du Soleil* превратился в глобальное предприятие с доходом в полмиллиарда долларов и штатом из 3 тыс. артистов, выступления которых ежегодно посещают миллионы людей на четырех континентах.

Отчасти своим успехом компания обязана своей культуре, поощряющей творческие искания артистов и бережно охраняющей неповторимый бренд. Каждый год цирк создает новый уникальный спектакль, который никогда не показывается одновременно несколькими гастролирующими по миру составами. Помимо рекламы в традиционных СМИ мощная интерактивная кампания с использованием e-mail, направленная на многомиллионную аудиторию членов «*Cirque Club*», создает активное онлайн-общество друзей цирка, которые раскупают от 20 до 30% всех билетов. Бренд «*Cirque du Soleil*», ежегодно зарабатывающий \$800 млн дохода, проник теперь в индустрию звукозаписи, операции розничной торговли и другие виды бизнеса.



Маркетинг изнутри

Улучшение работы колл-центра компании

Многие фирмы убедились на своем горьком опыте, что требовательные покупатели не станут мириться с плохим обслуживанием.

После своего слияния *Sprint* и *Nextel* стали управлять своими колл-центрами скорее как центрами затрат, а не как инструментами повышения лояльности клиентов. Вознаграждение работников основывалось на оценках краткости ответов, а когда руководство стало контролировать каждое посещение операторами туалета, то рабочий настрой персонала колл-центров резко пошел вниз. После того как контакты с покупателями приобрели неудовлетворительный характер, менеджмент *Sprint* и *Nextel* разработал план улучшения обслуживания, призванный сделать предоставление услуг более эффективным. Помимо других изменений, сопровождавших учреждение отсутствовавшей ранее должности директора по обслуживанию, предполагалось вознаграждать операторов колл-центра за решение проблем покупателя с первого звонка, а не по показателю краткости ответов на задаваемые вопросы. В результате средний покупатель стал обращаться в отдел обслуживания фирмы четыре раза, в то время как годом ранее ему приходилось это делать восемь раз.

Некоторые фирмы, такие как *AT&T*, *JPMorgan Chase* и *Expedia*, открывают свои колл-центры на Филиппинах, а не в Индии, потому что филиппинцы говорят на английском с менее явным акцентом и больше привязаны к американской культуре, чем индийцы, которые говорят на «британском» английском и могут использовать незнакомые идиомы. Многие фирмы начинают лучше понимать суть звонков, которые они переадресуют в свои зарубежные колл-центры. Поэтому они стараются переадресовывать сложные вопросы собственным высококвалифицированным специалистам по обслуживанию клиентов.

Такие представители фирмы, работающие дома, часто способны предоставить более качественное обслуживание с меньшими издержками, а текучесть кадров среди них обычно бывает более низкой.

Фирмам следует с осторожностью подходить к регулированию численности сотрудников своих колл-центров. Одно исследование показало, что сокращение всего четырех из 36 операторов колл-центра увеличило число покупателей, которым приходилось ждать четыре минуты и более, с нуля до восьмидесяти. Фирмы могут также попытаться получить больше от каждого своего оператора. *Mariott* и другие фирмы, такие как *KeyBank* и *Ace Hardware*, концентрируют опера-

Инновации в сфере обслуживания. Инновации в сфере обслуживания важны не менее чем в любой другой отрасли.⁶⁸ После того как *Starwood* на протяжении нескольких лет постоянно теряла своих клиентов, переходивших к *Hilton* и *Mariott*, компания решила инвестировать \$1,7 млрд в 400 отелей своей международной сети *Sheraton*, чтобы обновить их интерьер и придать им более яркий колорит, а также повысить привлекательность расположенных в этих отелях ресторанов и кафетериев. Объясняя необходимость таких изменений, один эксперт по гостиничному бизнесу отмечал: «Когда-то “Sheraton” был одним из ведущих брендов. Но он отстал от конкурентов по внедрению новых концепций дизайна и сервиса».⁶⁹

Вот несколько примеров того, как возникали новые категории и как в некоторых случаях организации находили креативные решения для уже существующих категорий.

- **Онлайновое турагентство.** Онлайновые турагентства, такие как *Expedia* и *Travelocity*, предлагают клиентам возможность заказывать туры по дисконтным ценам. Однако они зарабатывают деньги только тогда, когда туристы заходят на их веб-сайты и заказывают туры. *Kayak* — это более современное онлайн-турагентство, использующее модель бизнеса компании *Google* для зарабатывания денег на основе подсчета кликов. Акцент в маркетинговых усилиях *Kayak* делается на создании более удобной



ции колл-центров в меньшем количестве мест, что позволяет всегда иметь в наличии нужное число операторов.

Наем и обучение персонала также имеют важное значение. Исследование, проведенное *Xerox*, показало, что хороший работник колл-центра, который с высокой вероятностью проработает шесть месяцев, необходимые для оправдания затрат компании в \$5000 на его обучение, скорее имеет креативный, а не пытливый склад ума. Вместо того чтобы опираться преимущественно на прошлый опыт приема на работу сотрудников своих колл-центров, теперь *Xerox* обращает больше внимания на ответы претендентов на такие вопросы, как «Я задаю больше вопросов, чем большинство других людей» и «Люди обычно верят тому, что я им говорю».

Некоторые фирмы используют потенциал больших данных для подбора покупателю, звонящему в колл-центр, того оператора, который мог бы лучше удовлетворить его потребности. Анализируя данные о транзакциях и демографические характеристики покупателя (приобретенные товары и услуги, условия контракта и срок его истечения, сведения о жалобах и среднем времени ожидания ответа), компания осуществляет подбор наиболее подходящего оператора в режиме реального времени.

Наконец, обеспечение удовлетворенности и должной мотивации операторов имеет огромное значение для их способности превосходно обслуживать покупателей. *American Express* разрешает операторам своих колл-центров самим выбирать часы работы и меняться сменами со своими коллегами без уведомления руководства.

Источники: Claudia Jasmand, Vera Blazevic, and Ko de Ruyter, «Generating Sales while Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior», *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 20–37; Kimmy Wa Chan and Echo Wen Wan, «How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism», *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 119–37; Joseph Walker, «Meet the New Boss: Big Data», *Wall Street Journal*, September 20, 2012; Vikas Bajaj, «A New Capital of Call Centers», *New York Times*, November 25, 2011; Michael Shroeck, «Why the Customer Call Center Isn't Dead», *Forbes*, March 15, 2011; Michael Sanserino and Cari Tuna, «Companies Strive Harder to Please Customers», *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4; Spencer E. Ante, «Sprint's Wake-Up Call», *BusinessWeek*, March 3, 2008, pp. 54–57; Jena McGregor, «Customer Service Champs», *BusinessWeek*, March 5, 2007.

системы поиска, предлагающей больше вариантов выбора маршрутов, гостиниц и авиаперелетов. *Hipmunk*, еще одно турагентство нового типа, пытается сэкономить время потенциального путешественника, выводя все результаты поиска на одну страницу, практически не содержащую рекламы. На этой странице содержится информация об авиаперелетах (цены, длительность, число пересадок) и отелях (цены и предоставляемые скидки).⁷⁰

- **«Розничная» медицинская клиника.** Медицинское обслуживание — это одна из отраслей, в которых инновации внедряются труднее всего. В то время как существующая система здравоохранения нацелена на

лечение ограниченного перечня сложных заболеваний, «розничные» медицинские клиники занимаются многочисленными более простыми случаями. Такие розничные клиники, как *Quick Care*, *RediClinic* и *Minute Clinic*, часто располагаются при аптеках или магазинах таких розничных сетей, как *Target* и *Walmart*. Обычно в таких клиниках ведут прием врачи и медсестры общей практики, лечащие легкие травмы и такие заболевания, как простуда, грипп и ушная инфекция, и делающие прививки. В целом они предлагают удобные и понятные услуги по приемлемым ценам, причем ежедневно и без предварительной записи. Как правило, одно посещение такой клини-

ки длится не более 15 минут и обходится пациенту от \$25 до \$100.⁷¹

- **Частная авиация.** Первоначально использование частной авиации было ограничено владением или фрахтованием частных самолетов. Система совместного пользования, впервые предложенная компанией *NetJet*, позволяет покупателям платить процент от стоимости частного самолета плюс эксплуатационные издержки и почасовая плата за пользование. *Marquis Jets* использует простую идею предварительной оплаты времени на популярных маршрутах, предлагая выгоды совместного владения, не предполагающего долгосрочных обязательств. В 2010 г. произошло слияние этих компаний. Компании частной авиации с выгодой для себя используют неудовлетворенность бизнесменов работой крупных коммерческих авиакомпаний и их желание иметь более удобные варианты перелетов.⁷²

На рынке постоянно появляются новые категории услуг, вызванные наличием неудовлетворенных потребностей и желаний. В качестве примеров можно назвать бьюти-бар, новую концепцию парикмахерского салона, основанную на обещании «Никакой стрижки. Никакой покраски. Просто укладка волос феном всего за \$40»; Reddit, гигантская онлайн-доска объявлений с десятками тысяч активных форумов, на которых зарегистрированные пользователи могут размещать контент или ссылки; и онлайн-стартап Carelinx, действующий как веб-сайт знакомств для семей, в которых есть пожилые, относительно здоровые люди, способные помогать людям, нуждающимся в уходе.⁷³

Инновации в существующих услугах также могут обеспечивать хорошую отдачу. Когда *Ticketmaster* стала использовать интерактивные карты мест в зрительных залах, позволяющие выбирать места, а не получать «лучшие из имеющихся», показатель конверсии потенциальных покупателей билетов в реальных покупателей вырос почти на 30%. Если удастся убедить покупателя билета разместить в Facebook сообщение «Я собираюсь пойти на...», это увеличивает доход от продаж билетов в среднем на \$5; размещение на веб-сайте отзыва об увиденном фильме повышает показатель конверсии вдвое.⁷⁴

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ

Качество сервиса проверяется при каждом контакте с покупателями. Если кассиры в магазине имеют скучающий вид, не могут ответить на простые вопросы или болтают друг с другом, а люди в очереди ждут, покупатель лишний раз подумает, прежде чем вернется сюда за покупками. *Wells Fargo* преуспел в банковской индустрии благодаря вниманию к своим клиентам и предоставлению им превосходного обслуживания.⁷⁵

Wells Fargo

Благодаря сделанным приобретениям и стабильному органическому росту, *Wells Fargo* стал крупнейшим банком США. Маркетинг также сыграл в этом успехе важную роль. Символ компании — изображение почтовой кареты — говорит о ее опыте и верности традициям, но именно стиль работы *Wells Fargo* обеспечивает банку уверенный рост. В основе этого стиля лежит ориентированная на клиента корпоративная культура, которая ставит во главу угла «правильное обращение с клиентом». Забота о финансовых выгодах клиента также находится в фокусе внимания банка. Как отмечается в его перечне ключевых ценностей: «Стержнем нашей философии и нашей стратегии являются «кросс-продажи»*. ... Чем больше мы даем нашим клиентам того, что им требуется, тем больше мы узнаем о них. Чем больше мы узнаем об их финансовых потребностях, тем легче им активно сотрудничать с нами. Чем больше они сотрудничают с нами, тем больше выгод они получают и тем лояльнее они становятся».

С учетом многообразия своей клиентской базы в Калифорнии банк *Wells Fargo* активно ищет и обучает работников, принадлежащих к разным расам и культурам. Средний клиент *Wells Fargo* использует 5,2 разных банковских продуктов, т. е. почти вдвое больше, чем в среднем по отрасли, во многом благодаря слаженной командной работе хорошо мотивированного банковского персонала. В период с 2003 по 2006 г. рыночная доля *Wells Fargo* сократилась, но, поскольку он избегал выдачи рискованных ипотечных кредитов, его акции в последние 10 лет приносили доход в 25%, что сопоставимо с доходностью акций *Goldman Sachs* и больше, чем у многих других крупных банков.

* Англ. «cross-selling». В банковском бизнесе под этим понимают предложение клиенту, оформляющему какой-либо банковский продукт, приобрести другие дополнительные и взаимосвязанные продукты или услуги, как правило, на более выгодных условиях — по сравнению со стандартными для этих продуктов или услуг. — *Примеч. науч. ред.*

На результаты предоставляемых услуг и лояльность покупателей влияет множество факторов. Одно исследование позволило выявить более 800 факторов, влияющих на решение об отказе от получения услуги. Эти факторы можно распределить по восьми основным категориям (табл. 14.3).⁷⁶

Другое исследование помогло уточнить параметры услуг, которые особенно ценят покупатели. Как оказалось, такими параметрами являются квалификация обслуживающего персонала и возможность уладить все вопросы с первого обращения в компанию.⁷⁷

Бездефектное предоставление услуг является идеалом работы каждой сервисной организации. Во вставке «Памятка маркетолога: рекомендации по повышению качества услуг» содержатся основные принципы, которым должны следовать компании сферы услуг. Двумя важными аспектами предоставления услуг являются управление ожиданиями покупателей и внедрение технологий самообслуживания.

ОЖИДАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Ожидания покупателей в отношении качества услуг формируются под воздействием многих источников: прошлого опыта, отзывов других людей, рекламы. Покупатели выбирают поставщика необходимой им услуги, и после ее предоставления сравнивают *ожидания* и *полученные впечатления*. Если восприятие сервиса не соответствует предварительному представлению, покупатель теряет интерес к поставщику услуги. Если его ожидания удовлетворены на высоком уровне, он склонен вновь обратиться к поставщику качественных услуг. Предложения успешных компаний включают и дополнительные выгоды, которые не только *удовлетворяют* покупателей, но и *восхищают* их. Для того чтобы восхитить покупателя, нужно суметь превзойти его ожидания.⁷⁸ Одной из компаний, услуги которых постоянно превосходят ожидания покупателей, является *American Express*.⁷⁹

Таблица 14.3. Факторы, лежащие в основе решения покупателей о смене поставщика услуг

Ценообразование	Реакция на плохое обслуживание
• Высокая цена	• Негативная реакция
• Цена растет	• Отсутствие реакции
• Неправедливое ценообразование	• Неохотная реакция
• Ценообразование, основанное на обмане	Конкуренция
Неудобства	• Найден лучший поставщик услуги
• Место/часы работы	Этические проблемы
• Необходимость ждать назначенного времени	• Обман
• Необходимость ждать получения услуги	• Жесткий стиль продаж
Фундаментальные проблемы обслуживания	• Ненадежность
• Ошибки при предоставлении услуги	• Конфликт интересов
• Ошибки в счете за обслуживание	Ненамеренное переключение
• Непредоставление услуги	• Переезд покупателя
Недостатки работы обслуживающего персонала	• Закрытие поставщика услуги
• Невнимательность	
• Нелюбезность	
• Неотзывчивость	
• Отсутствие необходимых знаний	

Источник: Susan M. Keaveney, «Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study», *Journal of Marketing* (April 1995), pp. 71–82. Приводится с разрешения «Jornal of Marketing».



ПАМЯТКА маркетолога

Рекомендации по повышению качества услуг

Пионеры научных исследований в сфере услуг Э. Парасураман, Л. Берри и В. Цайтамл предлагают 10 уроков, выполнение которых, по их мнению, является необходимым для повышения качества услуг в любой отрасли.

1. *Умение слушать* — понимание реальных желаний покупателей благодаря непрерывному изучению ожиданий и восприятий как действующих, так и потенциальных клиентов.
2. *Надежность* — наиболее значимая характеристика качества услуг. Ей всегда должно придаваться приоритетное значение.
3. *Основной сервис* — сервисные компании должны выполнять свои основные функции и делать то, что от них ожидают в первую очередь: выполнять обещания, руководствоваться здравым смыслом, прислушиваться к покупателям, информировать их, быть настроенными на предоставление ценности.
4. *Разработка услуги* — в процессе управления деталями сервиса исходить из холистического взгляда на услугу.
5. *Возмещение ущерба* — для удовлетворения потребителей, которым по какой-либо причине не были оказаны качественные услуги, компании необходимо организовать службу принятия жалоб, реагировать быстро и в индивидуальном порядке разработать систему разрешения проблем.
6. *Удивление покупателей* — несмотря на то, что «надежность» является наиболее важным показателем удовлетворения ожиданий покупателей, связанных с обслуживанием, характеристики самого процесса обслуживания (к примеру, доверие, отзывчи-

вость и эмпатия) напрямую влияя на то, будут ли *превышены* ожидания клиентов. Для этого потребителей можно удивить необычным радушием, учтивостью, вежливостью, компетентностью, преданностью своему делу и пониманием.

7. *Честная игра* — сервисные компании должны прикладывать особые усилия к тому, чтобы обслуживание было честным. Они должны также быть справедливыми по отношению к своим сотрудникам и покупателям.
8. *Командная работа* — именно слаженная работа в команде, повышающая мотивацию и расширяющая способности сотрудников, позволяет крупным компаниям предоставлять покупателям услуги с особой заботой и внимательностью.
9. *Исследование сотрудников* — позволяет выявить причины возникающих проблем и разработать меры для их устранения.
10. *Лидерство в обслуживании* — качественный сервис является результатом лидерства в масштабе всей организации; правильно разработанной системы обслуживания; эффективного использования информации и технологий; скрытой мощной внутренней силы под названием «корпоративная культура».

Источники: Leonard L. Berry, A. Parasuraman, and Valarie A. Zeithaml, «Ten Lessons for Improving Service Quality», *MSI Reports Working Paper Series, No.03-001* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003), pp. 61–82. See also Leonard L. Berry, Venkatesh Shankar, Janet Parish, Susan Cadwallader, and Thomas Dotzel, «Creating New Markets through Service Innovation», *Sloan Management Review* (Winter 2006), pp. 56–63; and Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, «Understanding Service Convenience», *Journal of Marketing* (July 2002), pp. 1–17.

American Express

Под руководством своего исполнительного директора Джима Буша *American Express* стала использовать новый подход к установлению отношений с клиентами, при котором работа представителей клиентской службы оценивается в том числе и по тому, насколько клиент выражает готовность рекомендовать бренд друзьям или родственникам (NPS, Индекс потребительской лояльности — см. гл. 5). Представители банка, принимающие звонок от клиента, могут видеть на экране ПК все соответствующие данные о нем, включая имя, возраст, адрес и сведения о покупках и осуществленных платежах. Если владелец карточки теряет в заграничной поездке бумажник или просит о помощи в розыске потерявшегося ребенка, *American Express* наделяет своих работников полномочиями по оказанию попавшим в беду клиентам всей необходимой помощи. Такое образцовое обслуживание приносит также и свои финансовые выгоды. Клиенты компании с высоким NPS оплачивают

с помощью карточки *AmEx* больше покупок и охотно сохраняют верность компании, что способствует повышению ее акционерной стоимости. Не менее важно и то, что благодаря своей высокой культуре обслуживания *American Express* имеет один из самых низких показателей текучести кадров в отрасли.

Модель качества услуг, представленная на рис. 14.5, определяет основные требования к высококачественному сервису.⁸⁰ Она описывает пять типов разрывов, мешающих предоставлению качественных услуг:

1. **Разрыв между ожиданиями потребителей и представлениями менеджмента.** Руководство организации далеко не всегда правильно представляет себе желания клиентов. Так, администратор больницы может думать, что

пациента волнует питание, тогда как последний не удовлетворен действиями обслуживающего персонала.

2. **Разрыв между представлениями менеджмента и требованиями к качеству услуг.** Руководство организации может правильно осознавать потребности клиентов, но установить неверные стандарты предоставления сервиса. Так, администрация больницы требует «быстрого» обслуживания, никак не регламентируя его количественные показатели.
3. **Разрыв между требованиями к качеству и предоставлением услуг.** Нередко потребителям приходится сталкиваться с плохо обученными сотрудниками компаний, не способными или не желающими предоставлять услуги, отвечающие установленным стан-

дартам обслуживания. Возможны и противоречия в стандартах (между необходимостью внимательно выслушать клиента и скоростью его обслуживания).

4. **Разрыв между фактическим предоставлением услуги и внешними коммуникациями.** Ожидания потребителей во многом зависят от заявлений представителей компании, ее рекламы. Если в рекламном буклете больницы изображены комфортабельные палаты, а пациент попадает в плохо отремонтированное помещение, следовательно, внешние коммуникации организации обманули его ожидания.
5. **Разрыв между ожиданием и восприятием услуги.** Разрыв возникает в тех случаях, когда пациент неправильно воспринимает качество

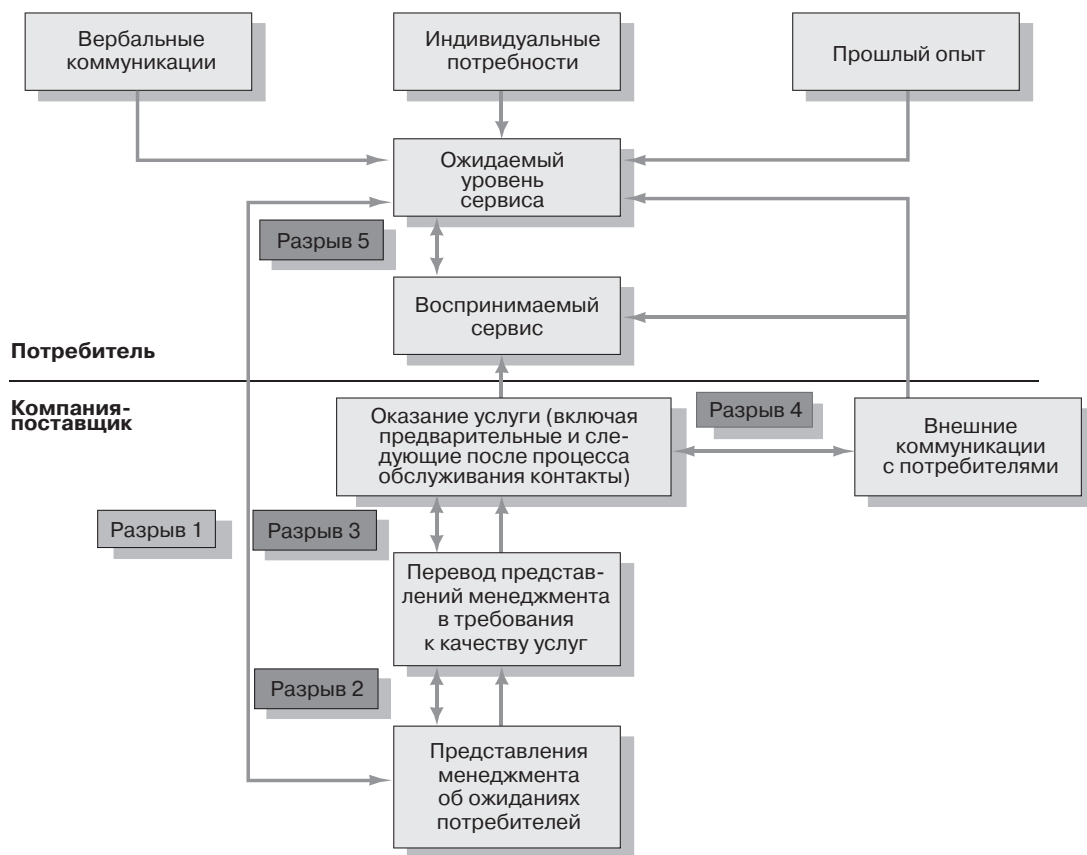


Рис. 14.5. Модель качества услуг

Источник: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry, «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Further Research», *Journal of Marketing* (Fall 1985): 44. Публикуется с разрешения Американской маркетинговой ассоциации.

услуги. Во время приема у врача пациент может воспринять демонстрируемое медиком повышенное внимание к здоровью клиента как признак серьезного заболевания.

Основываясь на этой модели, исследователи выявили следующие пять основных факторов качества обслуживания, расположенные в порядке убывания их значимости.⁸¹

1. **Надежность.** Возможность и готовность выполнить обещанные услуги точно и основательно.
2. **Отзывчивость.** Желание помочь клиенту и обеспечить своевременный сервис.
3. **Уверенность.** Компетентность, ответственность, уверенность в себе и вежливость обслуживающего персонала.
4. **Эмпатия.** Выражение заботы, индивидуальный подход к клиенту.
5. **Материальность.** Внешний вид помещений, оборудования, персонала и информационных материалов.

На основе этих факторов исследователи разработали систему «SERVQUAL», состоящую из 21 пункта (табл. 14.4).⁸² Они также отмечают существование своеобразной *зоны толерантности*, ограниченной минимально приемлемым, по мне-

нию потребителей, уровнем сервиса и уровнем, который, по мнению все тех же потребителей, может и должен быть достигнут.

Последующие исследования способствовали дальнейшему развитию этой модели. Модель динамического процесса качества обслуживания основывается на исходном представлении о том, что восприятие покупателя и его ожидания качества услуги со временем меняются, но в любой момент они являются функцией от предшествующих ожиданий того, что произойдет и что должно произойти в процессе предоставления услуги, а также *фактического* обслуживания, предоставленного во время последнего контакта.⁸³ Тестирование модели динамического процесса позволило выявить два разных типа ожиданий, оказывающих противоположные эффекты на восприятия качества услуги:

1. Повышение ожиданий покупателя относительно того, что предоставит ему фирма, может улучшить восприятие общего качества услуги.
2. Снижение ожиданий покупателя относительно того, что должна предоставить фирма, также приводит к улучшению восприятия общего качества услуги.

Таблица 14.4. Элементы системы «SERVQUAL»

Надежность • Предоставление услуги в соответствии с обещаниями • Точность в решении сервисных проблем клиента • Правильное выполнение услуги с первого раза • Предоставление услуги в обещанное время • История безошибочной работы • Работники компетентны: могут ответить на вопрос клиента	Эмпатия • Индивидуальный подход к клиенту • Проявление заботы со стороны работников • Персонал действует в лучших интересах клиентов • Работники понимают потребности своих клиентов • Удобное время работы
Отзывчивость • Информирование клиента о том, когда будет оказана услуга • Своевременное обслуживание клиентов • Способность прийти на помощь • Готовность отреагировать на запросы клиента	Материальность • Современное оборудование • Внешне привлекательные помещения • Опрятный и профессионально выглядящий персонал • Красивые информационные материалы об услуге
Уверенность • Работники внушают клиентам уверенность • Клиент чувствует себя в безопасности • Неизменная вежливость обслуживающего персонала	

Многие исследования подтвердили роль ожиданий в трактовке и оценке покупателями получаемого обслуживания и в уровне отношений, которые со временем устанавливаются у них с фирмой.⁸⁴ Потребители часто заранее предвидят свое решение о сохранении или прекращении отношений с поставщиком услуги. Любые маркетинговые усилия, влияющие на текущее или ожидаемое потребление услуги, способны укрепить такие отношения.

В случае постоянно предоставляемых услуг — коммунальных, медицинских, финансовых, страховых или услуг, предоставляемых по подписке, — покупатели мысленно рассчитывают оплаченную ценность — воспринимаемые экономические выгоды с учетом понесенных экономических издержек. Другими словами, покупатели спрашивают себя: «В полной мере я потребляю эту услугу с учетом того, что я плачу за нее?» Отрицательный ответ вызывает изменение поведения и, возможно, прекращение отношений.

Долгосрочные отношения между поставщиком и потребителем услуг могут иметь и свои недостатки. Например, клиент рекламного агентства может почувствовать, что со временем агентство теряет объективность, демонстрирует косность мышления или начинает злоупотреблять их отношениями.⁸⁵

ТЕХНОЛОГИИ САМООБСЛУЖИВАНИЯ (ТСО)

При приобретении услуг, равно как и при покупке обычных товаров, покупатели высоко ценят удобство.⁸⁶ Многие взаимодействия между людьми в процессе предоставления услуг исчезают теперь благодаря применению технологий самообслуживания (ТСО). К привычным торговым автоматам сегодня можно добавить банкоматы, автоматические бензоколонки, автоматическую регистрацию в гостиницах, самостоятельную покупку билетов и самостоятельную кастомизацию товаров в заказе через Интернет.

Chili's устанавливает на столиках своих ресторанов компьютерные мониторы, чтобы посетители могли делать заказ напрямую и расплачиваться по карте. Оказалось, что потребители такой услуги тратят денег больше в расчете на один чек. Отчасти это объясняется тем, что они

охотнее заказывают десерты и кофе.⁸⁷ Вы можете загрузить в ваш мобильный телефон приложение наподобие *WaitAway* и получать текстовые сообщения, когда ваш столик в ресторане освобождается, а также следить за движением очереди.⁸⁸ *OpenTable* позволяет резервировать столики во многих ресторанах.⁸⁹

OpenTable

OpenTable стала крупнейшей в мире системой онлайн-резервации, позволяющей пользователям заказывать столик в тысячах ресторанов по всему миру на ее веб-сайте или с помощью приложения для смартфона. Новое соглашение с Facebook позволяет теперь делать бронирование на странице ресторана в этой социальной сети. За умеренный начальный взнос и месячную плату в размере \$249 плюс \$1 за каждое место, заказанное через веб-сайт, ресторан может получить доступ к обширной клиентской базе *OpenTable*. Так как половина всех ресторанов Северной Америки постоянно пользуются услугами *OpenTable*, а более 15 млн человек ежемесячно заказывают места через ее веб-сайт, то система стала расширять свои функциональные возможности. Например, благодаря приобретению *Foodspotting* за \$10 млн компания смогла предоставить клиентам возможность подробно изучать каждое меню. В условиях, когда более 40% всех резерваций делается с помощью смартфонов или планшетов, *OpenTable* активно развивает мобильную стратегию и вводит платные услуги с помощью нового приложения. Теперь она намерена использовать собранный ею огромный массив данных о гастрономических предпочтениях пользователей для разработки кастомизированных рекомендаций по выбору блюд.

Не все технологии самообслуживания способствуют повышению качества услуг, но все они могут сделать сервисные транзакции более точными, удобными и быстрыми. Очевидно также, что они могут снизить издержки. По оценкам технологической фирмы *Comverse*, средние затраты на ответ покупателю оператором колл-центра составляют \$7, а на ответ онлайн — всего 10 центов. Один из клиентов фирмы способен отвечать на 200 тыс. вопросов в неделю, используя онлайн-систему самостоятельного поиска ответов самими покупателями, что позволяет ему экономить до \$52 млн в год.⁹⁰

Каждая компания должна думать о том, как улучшить свой сервис с помощью ТСО. *Comcast* может меньше заниматься обслуживанием клиентов, потому что 40% ее инсталляций осуществляется самими клиентами, а 31% клиентов управляют теперь своими аккаунтами исключительно онлайн.⁹¹

Успешное интегрирование технологий в процесс предоставления услуг людьми требует глубокого анализа системы обслуживания первой линии для выяснения того, что делают лучше всего люди, а что машины и когда можно использовать их вместе, а когда раздельно.⁹² Некоторые компании обнаружили, что главным препятствием является не технология как таковая, а невозможность убедить покупателей использовать ее, особенно в первый раз.

Покупатели должны иметь четкое понимание своей роли в процессе использования ТСО, ясно видеть свои выгоды и чувствовать, что они могут овладеть новой технологией.⁹³ ТСО подходит не всем. Хотя некоторые голоса автоответчиков нравятся покупателям, тем не менее у многих покупателей такие голоса вызывают недовольство и раздражение.⁹⁴

УПРАВЛЕНИЕ СОПУТСТВУЮЩИМИ УСЛУГАМИ

До сих пор мы говорили о работе компаний сферы услуг. Однако не меньшее значение имеют сопутствующие услуги, которые предлагают своим клиентам предприятия производственных отраслей.⁹⁵ Предоставление *сопутствующих товару услуг* имеет большое значение для производителей бытовой техники, офисного оборудования, дорожной техники и самолетов. В наше время именно в этой сфере разгорается борьба за конкурентное преимущество. Многие производственные компании используют теперь Интернет гораздо активнее, чем прежде. Они должны следить за тем, чтобы их онлайн-услуги имели такое же высокое качество, как и их обычные услуги.

В гл. 13 мы уже рассказывали о том, как можно дифференцировать материальные товары с помощью дополнительных услуг: простого оформления заказа, доставки, установки, обучения и консультирования покупателей, обслуживания и ремонта. Некоторым производителям тяжелой техники, таким как *Caterpillar Tractor* и *John Deere*, продажи таких услуг обеспечивают значительную долю прибыли.⁹⁶ На глобальном рынке те компании, которые производят высококачественные товары, но предлагают локальный сервис низкого уровня, находятся в очень невыгодном положении.

ВЫЯВЛЕНИЕ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В процессе разработки программы сопутствующего сервиса компания должна исследовать потребности своих клиентов. Как правило, покупателей беспокоят три основные проблемы:⁹⁷

- *Надежность товара и частота отказов.* Фермер допускает, что раз в году его комбайн может сломаться, но на две или три поломки он уже не имеет права.
- *Время вынужденного простоя.* Чем более длительным оказывается время простоя, тем выше экономические потери потребителя. Пользователь рассчитывает, что компания-поставщик обладает высокой *надежностью сервиса*, т. е. способна оперативно «привести в чувство» вышедший из строя механизм или по крайней мере обеспечить его замену.
- *Прямые эксплуатационные издержки и затраты на ремонт.* В какую сумму обойдутся потребителю регулярный осмотр и ремонт?

Все эти факторы учитывает покупатель, когда выбирает поставщика. Покупатель пытается оценить **издержки функционирования товара в течение его жизненного цикла**, складывающиеся из затрат на покупку и дисконтированных расходов на обслуживание и ремонт, за вычетом тех средств, которые будут получены при утилизации товара. Решая, кому из поставщиков отдать предпочтение, заказчики требуют предоставления соответствующей информации.

Значение таких характеристик, как надежность, качество и послепродажное обслуживание, зависит от типа товара и особенностей потребителей. Компания с единственным компьютером в офисе предъявляет более высокие требования к его надежности и скорости ремонта, чем фирма, имеющая корпоративную сеть. Авиакомпании добиваются стопроцентной надежности своих самолетов. Если потребитель придает большое значение надежности продукта, производитель или предприятие обслуживания, как правило, предлагают покупателям определенные гарантии.

Для укрепления рыночных позиций производителю следует определить наиболее ценные для покупателя услуги и их относительную необходимость. Производители дорогостоя-

щего оборудования (например, медицинского) предлагают следующие *вспомогательные услуги*: установка оборудования, обучение персонала, обслуживание и ремонт, продажа в рассрочку. Кроме того, дополнительный сервис, как правило, способствует *повышению ценности товаров*, их продвижению на рынок. *Johnson Controls* не ограничивается теперь только поставками оборудования для контроля климата в помещениях и запчастей к нему, но и предлагает товары и услуги, оптимизирующие потребление энергии и повышающие безопасность и комфортность жилищ.

Производители предлагают сопутствующие услуги в различных формах. Так, торговое предложение одной из американских нефтехимических компаний включает стандартные условия поставки и базовый набор услуг. По желанию покупателей им предоставляются дополнительные услуги либо за отдельную плату, либо при достижении определенного уровня закупок. В качестве другого варианта многие компании предлагают *контракты на обслуживание* (или *расширенные гарантии*), по условиям которых поставщики обязуются бесплатно оказывать услуги по обслуживанию и ремонту в течение конкретного периода времени. Контракты на обслуживание бывают разной длительности и с различными скидками, так что потребитель выбирает необходимый ему уровень сервиса (помимо базового набора услуг).

Компаниям необходимо координировать разработку товаров и сопутствующих услуг с учетом своих стратегических намерений. Предназначены ли сервисные подразделения для поддержки или защиты существующих товарных подразделений или же они будут развиваться в качестве самостоятельной платформы? На чем основываются источники конкурентного преимущества: на экономии от эффекта масштаба или на экономии за счет сокращения требуемых навыков?⁹⁸

СТРАТЕГИЯ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Качество работы отделов обслуживания потребителей может различаться. Одни просто адресуют звонки покупателей конкретным работникам или отделам и практически не контролируют выполнение требований клиентов.

Другие принимают заказы, предложения и даже жалобы потребителей и пристально следят за их исполнением. Третьи продолжают активно контактировать с покупателем и после продажи, предоставляя ему свои услуги.⁹⁹

Эволюция обслуживания покупателей. В организации послепродажного обслуживания можно выделить несколько этапов. Компании-производители обычно начинают с создания собственной ремонтной службы. Обучение этому делу сторонних организаций требует денег и времени, к тому же компания не хочет давать кому-то возможность неплохо заработать на продаже запчастей и ремонте ее техники. Пользуясь положением единственного поставщика комплектующих для своих товаров, компания может взимать повышенную цену. Более того, фирма может снизить цены на основное оборудование, компенсируя «упущенную прибыль» высокой стоимостью запчастей и обслуживания. (Это объясняет, почему некоторые фирмы специализируются на производстве запасных частей для товаров известных поставщиков, предлагая их потребителям или посредникам по более низким ценам.)

Со временем производители передают часть функций по послепродажному обслуживанию и ремонту официальным дистрибьюторам и дилерам, концентрируясь на производстве запчастей. Посредники контактируют с потребителями и предлагают если не лучшее, то более быстрое обслуживание. Следующий этап — возникновение независимых сервисных фирм. В США более 40% работ по обслуживанию автомобилей выполняется не официальными дилерами, а независимыми станциями технического обслуживания, такими как *Midas Muffler*, *Saers* и *JCPenney*. Появились независимые организации, обслуживающие пользователей компьютеров, телекоммуникационного и другого оборудования и предлагающие более низкие цены и/или более быстрое обслуживание, чем производители или официальные дилеры.

Разнообразие услуг быстро возрастает, что приводит к снижению цен на них и прибыли поставщиков. Производителям техники приходится ломать голову над тем, как извлекать прибыль именно из оборудования, а не из контрактов на обслуживание. Сегодня гарантийный пробег автомобиля составляет 100 тыс. километров и более. Распространение одноразового и безотказного

оборудования приводит к тому, что у потребителей пропадает желание платить в год от 2 до 10% цены покупки за техническое обслуживание. Некоторые крупные покупатели самостоятельно занимаются обслуживанием и ремонтом приобретенного оборудования. Так, компания с несколькими сотнями персональных компьютеров, принтеров и сетевым оборудованием может обнаружить, что собственный обслуживающий персонал будет обходиться ей значительно дешевле.

ВЫВОДЫ

1. Под сервисом (услугами) понимается любая имеющая неосязаемую природу и не приводящая к владению чем-либо деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Сервис может быть связан или не связан с материальными товарами.
2. Услуги неосязаемы, неразделимы, непостоянны и несохраняемы. Каждая характеристика влечет за собой специфические проблемы сервиса и требует использования определенных маркетинговых стратегий. Сервисным компаниям необходимо найти способ сделать неосязаемое осязаемым, добиться роста производительности, повышения качества услуг и их стандартизации, а также освоить искусство регулирования предложения услуг в периоды повышений и спадов спроса.
3. Маркетинг услуг сталкивается с новыми реалиями XXI в., такими как усиление власти покупателей, участие покупателей в процессе предоставления услуг и необходимость удовлетворять работников наравне с покупателями.
4. В прошлом сфера услуг отставала от производственной сферы в использовании маркетинговых подходов и инструментов, однако ситуация постепенно меняется. Маркетинг в сфере услуг должен носить холистический характер: здесь требуется не только внешний, но и внутренний маркетинг (для мотивации персонала), а также интерактивный маркетинг, так как помимо высоких технологий в сфере услуг важна высокая степень личного контакта.
5. Ведущие сервисные компании преуспевают в разработке стратегической концепции, имеют высокие стандарты, обладают технологиями самообслуживания и системами мониторинга качества оказываемых услуг и жалоб потребителей, следят за тем, чтобы сотрудники были довольны своей работой.
6. Для достижения высокого уровня обслуживания необходимо управлять ожиданиями покупателей и внедрять технологии самообслуживания. Ожидания покупателей напрямую влияют на впечатления, полученные ими в ходе оказания услуги, а также на их конечную оценку сервиса. Компании должны управлять качеством услуг, изучая результаты обслуживания каждого конкретного клиента.
7. Сервисом (послепродажным обслуживанием) занимаются и производители товаров. Для оказания наилучшей поддержки фирма определяет, какие услуги представляют наибольшую ценность для покупателей, и устанавливают их относительную важность. Комплекс оказываемых предприятием услуг включает как предпродажное обслуживание (вспомогательные и увеличивающее ценность товаров услуги), так и послепродажное (отдел обслуживания покупателей, техническое обслуживание и ремонт).

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ОТЛИЧАЕТСЯ ЛИ МАРКЕТИНГ УСЛУГ ОТ МАРКЕТИНГА ТОВАРОВ?

Представители некоторых сервисных компаний полностью убеждены, что маркетинг услуг в корне отличается от маркетинга товаров и требует совершенно иных навыков. Маркетологи-традиционалисты с ними не соглашаются, утверждая, что «хороший маркетинг есть хороший маркетинг».

Каково ваше мнение: между маркетингом товаров и маркетингом услуг существуют принципиальные отличия или же это родственные дисциплины?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Колледжи, университеты и прочие образовательные учреждения могут быть классифицированы как организации сферы услуг. Как бы вы применили маркетинговые принципы, описанные в данной главе, в отношении вашего учебного заведения? Можете ли вы предложить что-то, что помогло бы ему занять более выгодную позицию на рынке услуг?



В центре внимания

Ritz-Carlton

Немногие бренды достигли такого высокого уровня обслуживания клиентов, как отели «Ritz-Carlton». Компания, возникшая в начале XX в. и первоначально называвшаяся *Ritz-Carlton Boston*, сумела в корне изменить взгляды американских путешественников на гостиничное обслуживание и на их представления о роскоши отелей. *Ritz-Carlton Boston* первой стала устанавливать отдельную ванну в каждом номере, украшать интерьеры живыми цветами и одевать в униформу весь свой обслуживающий персонал.

В 1983 г. известный предприниматель в гостиничном бизнесе Хорст Шульц вместе с четырьмя своими партнерами приобрел права на название «Ritz-Carlton» и разработал концепцию отелей «Ritz-Carlton» в том виде, в каком она известна сегодня. В основе этой концепции лежит полная концентрация всей компании на персональном и функциональном аспектах обслуживания. Каждый пятизвездочный отель компании не только отличается безупречным интерьером, но и стремится обеспечить безупречное обслуживание гостей. У компании свое особое кредо: «Мы дамы и господа, обслуживающие дамы и господа». Как сообщает веб-сайт компании, «Ritz-Carlton» «обязуется предоставлять наилучшее индивидуальное обслуживание и максимальное удобство, чтобы наши гости всегда находились в дружелюбной, спокойной и в то же время изысканной атмосфере».

Ritz-Carlton выполняет это обещание, вырабатывая безупречные манеры у своих сотрудников и неуклонно придерживаясь своих «Трех этапов обслуживания» и «12 принципов обслуживания». В соответствии с правилом «Трех этапов» работники должны сердечно приветствовать гостей, называя их по имени; предвосхищать и выполнять все желания гостей и тепло прощаться с ними, лично обращаясь к каждому. Каждый менеджер носит с собой ламинированную карточку, на которой напечатаны «12 принципов обслуживания». В их числе особо следует упомянуть принцип № 3 «Я уполномочен создавать гостям уникальный, незабываемый личный опыт пребывания в нашем отеле» и принцип № 10 «Я горжусь своим безупречным внешним видом, своей речью и своим поведением». Президент компании Саймон Купер объясняет: «Все зависит от работников. Нигде больше нельзя получить такого эмоционального опыта. Мы обращаемся к эмоциям». Все 35 тыс. сотрудников *Ritz-Carlton*, работающие в 29 странах, стремятся создавать гостям неповторимый и незабываемый опыт.

Хотя *Ritz-Carlton* известен прежде всего своим умением превосходно обучать свой персонал безупречно обслуживать клиентов, компания стремится также демонстрировать работникам приверженность своей миссии и своим ценностям на повседневной основе. Каждый день менеджеры собирают своих подчиненных на 15-минутную «линейку». Во время линейки менеджеры напоминают об основных правилах работы, устраняют возможные проблемы и затем рассказывают и обсуждают с работниками то, что в *Ritz-Carlton* называется «удивительными историями».

Одна и та же «удивительная история» дня зачитывается каждому работнику компании во всех 29 странах. В этих реальных историях воздается дань уважения работникам за их превосходное обслуживание гостей и обращается внимание на какой-то один из «12 принципов обслуживания». Например, одной семье, остановившейся в отеле

«Ritz-Carlton» на острове Бали, требовались яйца и молоко особого сорта для ребенка, страдавшего пищевыми аллергиями. Работники отеля не могли найти нужных продуктов в городе, но директор отеля вспомнил об одном магазине в Сингапуре, где эти продукты можно было купить. Он позвонил своей теще, которая купила нужные продукты и, совершив перелет в 1000 миль, доставила их семье. Этот пример иллюстрирует принцип № 6: «Я обязан немедленно разрешать все проблемы, возникающие у гостей».

Вот другая подобная история. Один швейцар случайно услышал, как пожилой мужчина, которого жена возила на инвалидной коляске, посетовал на то, что они не имеют возможности выезжать на пляж. Швейцар рассказал об этом рабочим отеля, и на следующее утро они сколотили деревянный настил до самого пляжа и натянули у воды тент, чтобы эта пара могла обедать у моря. По убеждению Купера, «ежедневная «удивительная история» представляет собой лучший способ рассказать о том, чего мы ожидаем от наших дам и господ в разных странах мира. Каждая история подкрепляет поведение, которого мы хотим добиться, и демонстрирует, как каждый работник нашей организации вносит вклад в соблюдение наших принципов обслуживания». По правилам компании каждый работник может потратить до \$2 тыс. на удовлетворение непредвиденных потребностей или желаний гостя.

Отель измеряет успешность своих усилий по обслуживанию гостей с помощью телефонных интервью, предполагающих задавание вопросов о функциональных и эмоциональных аспектах обслуживания. Функциональные вопросы имеют отношение, к примеру, к качеству еды или чистоте номеров, а эмоциональные — к душевному состоянию гостей. Полученные ответы, как и результаты собственных повседневных наблюдений, позволяют постоянно улучшать опыт пребывания гостей в отелях «Ritz-Carlton».

Менее чем за тридцать лет число отелей «Ritz-Carlton» выросло с четырех до 87, а компания была дважды удостоена престижной премии Малькольма Болдриджа за высокое качество обслуживания — чего до сих пор не удавалось никому.

Вопросы

1. Каким образом «Ritz-Carlton» противопоставляет себя конкурентам? В чем его основные отличия?
2. Обсудите значение «удивительных историй» для таких роскошных отелей, как «Ritz-Carlton».

Источники: Robert Reiss, «How Ritz-Carlton Stays at Top», *Forbes*, October 30, 2009; Carmine Gallo, «Employee Motivation the Ritz-Carlton Way», *BusinessWeek*, February 29, 2008; Carmine Gallo, «How Ritz-Carlton Maintains Its Mystique», *BusinessWeek*, February 13, 2007; Jennifer Robison, «How The Ritz-Carlton Manages the Mystique», *Gallup Management Journal*, December 11, 2008; Kelly Kearsley, «Taking a Cue from Ritz-Carlton's Customer Service», *Wall Street Journal*, March 1, 2013; Micah Solomon, «How Four Seasons and Ritz-Carlton Empower Employees and Uphold Customer Service Standards», *Forbes*, October 28, 2013; Micah Solomon, «A Great Customer Experience (Ritz-Carlton Caliber) Requires More than Just Empowered Employees», *Forbes*, September 18, 2013; *The Ritz-Carlton*, www.RitzCarlton.com.

Глава 15

Разработка НОВЫХ рыночных предложений

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как могут быть классифицированы новые товары?
2. Какие проблемы встают перед компанией при разработке новых товаров?
3. Какие организационные структуры используются для управления процессом разработки новых товаров?
4. Какие основные этапы включает процесс разработки новых товаров?
5. Как наилучшим образом управлять процессом разработки нового товара?
6. Как наилучшим образом управлять разработкой концепции и стратегии?

Новые разработки определяют будущее компании; приходящие на смену старым новые или улучшенные версии товаров позволяют поддерживать или увеличивать объем продаж. Новые товары и услуги могут трансформировать целые отрасли и работающие в них компании и изменять нашу жизнь. Компании, которые ставят под сомнение отраслевые нормы и применяют творческие решения, способны заинтересовать и увлечь потребителей, как это сумела сделать *General Motors* с помощью своей новой услуги «OnStar».¹

Технологии всегда играли важную роль в автомобильной индустрии, где прорывные инновации могут обеспечить огромную отдачу от сделанных в них инвестиций. *General Motors* получила огромные выгоды от разработки услуги «OnStar», повышающей безопасность автомобилей за счет креативного использования технологий мобильной связи, Bluetooth, GPS, акустической системы и, что наиболее важно, с участием оператора. Эта услуга обеспечивает безопасность и удобство водителю, позволяя разговаривать по телефону, не отрывая рук от руля, пользоваться системой GPS, осуществлять поиск автомобиля в случае его угона, а в случае срабатывания подушек безопасности автоматически направлять сигнал в службу экстренной медицинской помощи. Две тысячи операторов колл-центра компании, работающего круглосуточно, всегда готовы оказать помощь водителям, у которых спустило колесо или кончился бензин, которым нужно найти ближайший банк или пиццерию, узнать прогноз погоды или номер телефона. Консультант «OnStar» может даже открыть машину с помощью сигнала, передаваемого через спутник связи. Более 4,5 млн владельцев машин *GM* были настолько довольны этой услугой, что охотно соглашались платить за ее получение после того, как в течение полугода пользовались ею бесплатно в тестовом режиме. Услуга «OnStar FMV» позволяет получать многие из этих выгод владельцам машин, выпускаемых не *GM*. Для этого им нужно ежемесячно вносить абонентскую плату и заменить обычное зеркало заднего обзора специальным «зеркалом OnStar».

Главенствующая роль в процессе разработки новых товаров принадлежит маркетологам, генерирующим и оценивающим новые идеи и участвующим вместе с представителями отдела научных исследований, отдела опытно-конструкторских разработок (НИОКР или просто исследований и разработок) и другими во всех стадиях создания товаров. В этой главе дается детальный разбор процесса разработки новых товаров, но многое из сказанного в ней применимо и к разработке новых услуг и моделей бизнеса.

СПОСОБЫ ПОЛУЧЕНИЯ НОВЫХ ТОВАРОВ

Существует несколько типов новых товаров и способов их получения.²

ИЗГОТОВИТЬ ИЛИ КУПИТЬ

Компания может заполучить новый товар двумя способами: путем приобретения права на его изготовление или разработав его собственными силами. Приобретение может осуществляться в трех вариантах. Компания может: 1) приобрести другие фирмы (объединиться с ними); 2) купить патент(ы) или 3) приобрести лицензию или заключить договор о франчайзинге. К примеру, швейцарская компания *Nestle* расширила свое присутствие в Северной Америке путем приобретения столь разноплановых брендов, как «Carnation», «Hills Brothers», «Stouffer's», «Ralston Purina», «Gerber», «Poland Springs», и «PowerBar».³

Но фирмы могут осуществить лишь ограниченное число приобретений. С определенного момента им становится необходим естественный рост, достигаемый за счет разработки новых товаров собственными силами. *Praxair*, крупный производитель промышленных газов, достигла впечатляющих двузначных темпов роста в значительной мере благодаря реализации многих некрупных проектов.⁴

Разработка новых товаров осуществляется двумя путями: во-первых, компания может разрабатывать новые товары в собственных лабораториях, во-вторых, она может заключить контракт с научно-исследовательской организацией или фирмой, специализирующейся на разработке новинок.⁵ Такие фирмы, как *Samsung*, *GE*, *Diageom*, *Hershey* и *USB*, обращаются к фирмам, дающим консультации по разработке новых товаров, за получением свежих идей и мнений.

ТИПЫ НОВЫХ ТОВАРОВ

Новые товары могут быть самыми разными — от мировых новинок, появление которых ведет к формированию совершенно новых рынков, до усовершенствованных версий уже существующих изделий. Основные усилия направляются как раз на улучшение существующих товаров.

Некоторые из недавних самых успешных новых потребительских товаров представляют собой расширения уже известных брендов: пятновыводителя «Tide To Go», бритвы «Gillette Fusion ProGlide», зубной пасты «Crest» и печенья «Oreo».⁶ В компании *Sony*, к примеру, улучшением товаров заняты 80% сотрудников отдела НИОКР.

Создавать «хиты», которые произведут революцию на рынке, во многих товарных категориях становится все труднее, однако благодаря непрерывным инновациям, направленным на улучшенное удовлетворение покупательских потребностей, можно превратить конкурентов в вечных догоняющих. Выпуск новых товаров и расширений торговых марок в родственных товарных категориях — одно из средств расширения самого бренда.⁷ *Armstrong World Industries* торговала сначала напольным покрытием, потом к нему добавились подвесные потолки, а теперь компания предлагает все необходимое для отделки любых внутренних поверхностей «под ключ». Компания *Nike* начинала как производитель обуви для бега, а теперь конкурирует со всеми категориями товаров для спорта, будь то обувь, одежда или снаряжение. Ее инновационное устройство «FuelBand» измеряет энергию, генерируемую человеком в течение дня, и позволяет делиться ею с другими онлайн; ее кроссовки «Flyknit Race» изготовлены на основе экологически чистых технологий и создают совершенно необычные ощущения при беге.⁸

Только менее 10% всех новых товаров являются действительно оригинальными и относятся к мировым новинкам.⁹ Хотя радикальные инновации могут повредить финансовым показателям компании в краткосрочной перспективе, все же в случае своего успеха они могут создать гораздо более значительное конкурентное преимущество, чем рядовые товары, и обеспечить в итоге огромные прибыли.¹⁰

Keurig разработала новую кофеварку, пригодную для дома и офиса. Ради скорости и удобства потребители готовы платить за такой кофе в 10 раз дороже, чем за чашку обычного кофе, благодаря чему доходы *Keurig* приблизились к \$4 млрд, а доля рынка превысила 40%.¹¹ Другим инновационным товаром, продаваемым с премиальной наценкой, являются наушники компании *Beats by Dr. Dre*.¹²

Beats by Dre

Член N.W.A и исполнитель рэпа Доктор Дре (настоящее имя Эндрю Янг) был известным музыкантом, прежде чем стать бизнесменом. Его наушники «Beats by Dre», с которыми в 2006 г. впервые появился на публике знаменитый Джимми Айови, быстро стали обязательным предметом для многих меломанов, несмотря на то что они продавались по цене \$300 — почти в 10 раз дороже, чем обычные наушники. Их привлекательность заключается в хорошей передаче басовых нот и элегантном внешнем виде, хотя мнение меломанов по поводу этой новинки нельзя назвать единодушным. «Beats» стали носить многие известные музыканты и спортсмены. Благодаря этому, а также их высоким техническим характеристикам, они быстро стали неотъемлемыми атрибутами современного стиля жизни. *Beats by Dre* сотрудничает с такими фирмами, как *Chrysler*, *HP* и *HTC*, добиваясь внедрения ее аудиотехнологии в автомобилях, компьютерах и смартфонах. Компания также продвигает на рынок собственную версию наушников и другие продукты. В августе 2014 г. *Beats by Dre* была приобретена *Apple* за \$3 млрд.

Обычно компании должны создавать прочные партнерские отношения между отделами ИР и маркетинга для внедрения инноваций.¹³ Правильная корпоративная культура — это еще один важный фактор; компания должна подготовиться к каннибализации существующих товаров, к новым рискам и к переориентации на будущий рынок.¹⁴ Необходимо также стремиться к глубокому пониманию покупателей.¹⁵

Имеется не много надежных методов для оценки спроса на радикальные инновации.¹⁶ Фокус-группы могут дать представление об интересах и потребностях покупателей, но маркетологам часто приходится действовать методом проб и ошибок, основываясь на своих наблюдениях и на обратной связи от ранних пользователей, а также на анализе информации с онлайн-новых чатов и специальных блогов, посвященных новым товарам.

Высокотехнологичные фирмы в телекоммуникационной, компьютерной и биотехнологической отраслях особенно активно занимаются поиском радикальных инноваций.¹⁷ Они сталкиваются со множеством проблем при выводе своих новинок на рынок: высокой технологической неопределенностью, высокой рыночной неопределенностью, острой конкуренцией, высокими инвестиционными затратами, короткими жизненными циклами товаров и ограниченностью финансовых ресурсов для рискованных проектов.¹⁸ Однако имеется немало и успешных примеров. *Google* уже вывела на рынок несколь-

ко инновационных продуктов и готовит еще несколько новинок.¹⁹

Google

С момента создания своего знаменитого поисковика *Google* вывела на рынок немало продуктов, которые создали ей репутацию инновационной компании и позволили довести годовой объем продаж до \$300 млрд. Компания разработала несколько родственных онлайн-продуктов, самыми известными из которых являются электронная почта *gmail*, платформа для социальной сети *Google+* и усовершенствованный браузер *Google Chrome*. Разработка операционной системы *Android* и приобретение *Motorola Mobility* помогает *Google* активно осваивать рынок мобильной связи. Но не все новые продукты пользуются успехом; в числе неудачников можно назвать *Google Answers*, *Dodgeball* и *Lively*. Возможно, одним из самых удивительных продуктов *Google* является *Google Glass* — компьютер в виде оправы для очков с оптическим дисплеем, позволяющий пользователям отвечать на звонки, записывать видео и делать фотографии, поддерживать связь со смартфоном, отправлять посты в социальные медиа и пользоваться поисковиком *Google*. Компания занимается бета-тестированием продукта, привлекая к тестированию тысячи добровольцев, которые готовы заплатить \$1500 за возможность первыми испытать новинку и сообщить свое мнение о ней. Подразделение *Google X*, занимавшееся разработкой «очков *Google*», планирует создать другие необычные продукты, такие как самоуправляемые автомобили и воздушные шары — ретрансляторы, обеспечивающие доступ к широкополосному Интернету жителям отдаленных регионов.

ТРУДНОСТИ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Время выведения новых товаров на рынок во многих отраслях заметно сократилось, а в отраслях, занимающихся производством потребительских товаров, электроники и автомобилей, оно сократилось практически наполовину.²⁰ Производитель дорогих изделий из кожи фирма *Louis Vuitton* построила фабрику, работающую в ускоренном режиме. Изделия с этой фабрики, получившей название *Pegase*, отправляются в модные бутики каждые шесть недель, т. е. вдвое чаще, чем в прошлом, что позволяет предлагать покупателям более широкий ассортимент новых изделий.²¹

НЕОБХОДИМОСТЬ ИННОВАЦИЙ

В условиях бурных изменений в экономике инновации превращаются в необходимость. Ком-

пании, не способные создавать новые продукты, уязвимы и крайне чувствительны к изменению вкусов и потребностей покупателей, к сокращению жизненных циклов товаров, конкуренции со стороны отечественных и зарубежных фирм и особенно к появлению новых технологий. *Google*, *Dropbox* и *Box* совершенствуют свой софт практически ежедневно.²²

Инновационные фирмы способны выявлять и быстро использовать новые рыночные возможности. Они буквально живут инновациями. Они создали положительное отношение к инновациям и риску, сделали процесс создания новых товаров и услуг привычной частью работы, практикуют работу в командах, позволяют своим сотрудникам экспериментировать и даже терпеть неудачи. К таким фирмам относится и *W. L. Gore*.²³

W. L. Gore

Компания *W. L. Gore*, наиболее известная своей тканью «Gore-Tex», имеет инновационные товары в совершенно разных областях: это и гитарные струны, и зубные нити, и медицинская техника, и топливные ячейки — не говоря уже о постоянном изобретении новых способов применения своего фирменного полимера политетрафторэтилена. В разработке новинок она руководствуется несколькими принципами, которые сама же и выработала:

1. Сотрудничать с потенциальными покупателями. Например, грудной сбор, предназначенный для борьбы с сердечными заболеваниями, был создан в тесном сотрудничестве с врачами.
2. Позволить работникам самим выбирать проекты. В компании почти не назначают руководителей проектов и членов команд. В *W. L. Gore* предпочитают «чемпионов по духу», которые и убеждают других в том, что проект заслуживает требуемых на его реализацию времени и сил. Так, к созданию топливных ячеек «приложили руку» свыше 100 из 9 тыс. научных сотрудников компании.
3. Предоставлять работникам «свободное время». Все, кто занимается исследованиями, могут 10% времени тратить на работу над собственными идеями. Наиболее интересные идеи выносятся на обсуждение и оцениваются по принципу «реальности, победоносности и доходности»: реальна ли предлагаемая возможность, сможем ли мы с ней добиться успеха, заработаем ли деньги?
4. Знать, когда остановиться. Иногда, зайдя в тупик в одном проекте, приходишь к инновации в другом. Так, гитарные струны «Elixir» появились в результате неудачной разработки тросов для велосипедных приводов. Бывает, что приходится прекращать даже успешные начинания. Прочная зубная нить

«Glide» была продана компании *Procter & Gamble*, потому что в *W. L. Gore* знали: розничные торговцы будут работать только с теми, кто предлагает весь пакет предметов личной гигиены.

В настоящее время эта частная компания со штатом в 10 тыс. человек работает в десятках стран мира и имеет годовой доход свыше \$3 млрд.

Инновации — это «создание новых альтернатив», недоступных конкурентам, как считает директор *IDEO* Тим Браун. Это не просто спонтанное генерирование идей талантливыми людьми, а поиск скрытых предположений и игнорируемых процессов, способных изменить то, как компания осуществляет свой бизнес.²⁴

УСПЕХИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Большинство устоявшихся компаний сосредотачивают усилия на постепенных инновациях. Они предпочитают выходить на новые рынки, приспособливая свои товары к потребностям новых покупателей; они также используют вариации своего стержневого продукта для того, чтобы оставаться на шаг впереди рынка, и ищут промежуточные решения отраслевых проблем. В условиях широкого распространения смартфонов создание мобильных приложений становится привлекательным бизнесом. Недавно в этом убедились создатели игры «Angry Birds», которые успешно сохраняют свое лидерство за счет постоянного внедрения инноваций.²⁵

Angry Birds

Впечатляющий успех *Angry Birds* позволил ей превратиться из мобильного приложения для смартфона в культурный феномен и франшизу сильного бренда. В этой видеоигре, созданной в Финляндии Никласом Хедом и выведенной на рынок усилиями *Rovio Entertainment*, используется рогатка для стрельбы ярко раскрашенными птицами по зеленым свиньям, пытающимся спрятаться в укрытии. В первый год после своего создания она загружалась 50 млн раз и стала бестселлером в App Store компании *Apple*. Позднее на ее основе были созданы игры *Rio Seasons* и *Space*, а также две другие игры, связанные с сюжетом «Звездных войн». *Rovio* умело поддерживает интерес пользователей этих приложений, постоянно добавляя новые уровни участия для игроков: первоначально у *Angry Birds* было 63 уровня, но сейчас их число превысило 360. Беря пример с *Disney*, бренд успешно работает не только в индустрии развлечений, но и за ее пределами: теперь под брендом «Angry Birds» продаются игрушки, игры, рюкзаки, снаки, нижнее белье и многое другое, что обеспечивает суммарный доход от продаж в \$650 млн. *Rovio* — что по-фински означает *костер* —

оценивается приблизительно в \$9 млрд. Существуют телепередача и серия комиксов «Angry Birds», а в ближайшее время появится одноименный фильм в формате 3D; ее сайт на YouTube набрал уже более 1 млрд просмотров. Бренд имеет более 400 партнеров, включая *Coca-Cola*, *Intel* и *Kraft*. *Rovio* также открыла свои магазины в Китае и несколько тематических парков в Финляндии, Китае и Великобритании.

Новые фирмы создают разрушающие технологии, более дешевые, способные нарушить баланс конкурентных сил. Традиционные компании реагируют на такие нововведения медленно, не говоря уже об инвестициях в них. В один прекрасный день они обнаруживают себя в столь невыгодном конкурентном положении, что не могут из него выбраться.²⁶ Чтобы не попасть в эту ловушку, фирмам следует тщательно отслеживать предпочтения покупателей и не покупателей и выявлять новые, но не всегда находящие реальное воплощение потребности.²⁷

Если компании сталкиваются с такими трудностями, то возможно ли гарантировать успех новинки? Р. Купер и Э. Кляйншмидт обнаружили, что главный фактор рыночного успеха — сам товар, его оригинальность и качество. Такие товары добиваются успеха в 98% случаев, в то время как товары со средними преимуществами — только в 58% случаев, а товары с минимальными преимуществами — в 18% случаев. Еще один ключевой фактор успеха — наличие (еще до начала разработки) четко определенной концепции или идеи товара, т. е. компания должна тщательно выбрать и оценить целевой рынок, определить требования к товару и его преимущества. К другим факторам успеха относятся тесная взаимосвязь между производством и маркетингом, качество исполнения на всех этапах создания нового товара и рыночная привлекательность. Товары, которые создаются для мирового рынка (или хотя бы рынка соседних стран), приносят намного больше прибыли и у себя в стране, и за рубежом.²⁸

НЕУДАЧИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Новые товары часто терпят неудачу, и это не может не беспокоить. Как показывают исследования, в США неудачу терпят 95% новых товаров, в Европе — 90%.²⁹ Причины фиаско могут заключаться в игнорировании или неправильной интерпретации отрицательных результатов маркетинговых исследований, переоценке

емкости рынка, высоких затратах на разработку, конструктивных недостатках готового изделия, неудачном позиционировании, неэффективной рекламе или неправильно установленной цене, в отсутствии поддержки со стороны дистрибьюторов и, конечно, в ответных действиях конкурентов.

Кроме того, существует еще несколько факторов, тормозящих разработку новых товаров:

- **Фрагментированность рынков.** Компаниям приходится направлять новинки на мелкие сегменты рынка, а это может означать снижение объемов продаж товаров, что негативно отразится на прибыли.
- **Социальные и государственные ограничения.** Новинки должны удовлетворять таким критериям, как безопасность потребителей и экологичность.
- **Дороговизна процесса разработки.** Для того чтобы выбрать одну достойную для дальнейшей проработки идею, компании приходится генерировать и рассматривать множество различных проектов. Кроме того, затраты на НИОКР, производство и маркетинг часто бывают очень высокими.
- **Недостаток капитала.** Некоторые компании, обладающие перспективными идеями, не имеют средств для реализации своих проектов.
- **Отставание по времени.** Фирмы должны учиться сокращать время разработки с помощью использования новых технологий, привлечения стратегических партнеров, тестирования концепций на ранних стадиях и грамотного маркетингового планирования.
- **Неудачно выбранное время вывода на рынок.** Новые товары иногда выводятся на рынок слишком поздно, когда категория уже сформировалась, или слишком рано, когда у потребителей еще нет интереса к новинке.
- **Сокращение жизненного цикла товаров.** Если новинка пользуется успехом, конкуренты быстро копируют ее. Когда-то компания *Sony* могла в течение как минимум трех лет наслаждаться всеми преимуществами положения ведущего производителя нового товара, а сегодня благодаря стараниям *Matsushita* этот период сократился до шести

месяцев. *Sony* едва хватает времени на то, чтобы окупить свои инвестиции.

- **Отсутствие должной организационной поддержки.** Новые товары могут не соответствовать организационной культуре и не получать той поддержки, в том числе и финансовой, которая им необходима.

Но неудача происходит на какой-то территории, и по-настоящему инновационные фирмы воспринимают ее как часть того, что необходимо для общего успеха. Эксперт по маркетингу в Кремниевой долине Сет Годин утверждает: «Потерпеть неудачу не просто хорошо, это даже необходимо».³⁰ Многие интернет-компании возникли на обломках ранее потерпевших неудачу венчурных компаний и сами неоднократно терпели фиаско по мере разработки новых онлайн-услуг. *Dogster.com*, сайт социальной сети для любителей собак, возник после краха *Pet.com*.³¹

Первоначальная неудача не всегда означает фиаско новой идеи. *Eli Lilly* рассматривает неудачу как естественный элемент процесса разработки нового продукта. Работающих в ней исследователей поощряют искать новые способы применения препаратов, доказавших свою неэффективность на этапе клинических испытаний. Потерпевшее неудачу на рынке противозачаточное средство «Evista» с успехом применяется теперь для лечения остеопороза и приносит компании \$1 млрд в год. «Strattera» оказался неэффективным антидепрессантом, но успешно продается в качестве средства борьбы с повышенной психической возбудимостью.³²

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Сегодня многие компании при разработке новых товаров используют *инжиниринг, ориентированный на покупателя*. Такой подход позволяет наиболее полно учесть в проектируемом товаре предпочтения покупателей. Некоторые компании, такие как *SAP*, при разработке новых товаров полагаются на проведение внутренних изменений.³³

SAP

После нескольких целенаправленных приобретений таких фирм, как *SuccessFactor*, *Sybase* и *Ariba*, лидер в разработке ПО для бизнеса компания *SAP* решила создать собственные стартапы для поиска

новых коммерческих идей на смежных рынках или просто на тех рынках, на которых крупные компании обычно не работают. Назначая руководителей проектов из числа собственных или приглашенных специалистов, компания рассматривала каждый такой проект как обычный стартап, принимая решения о финансировании подобно тому, как это делает инвестор на каждом этапе процесса разработки. При формулировании своих идей стартапы должны были принимать во внимание глобальное лидерство *SAP* и необходимость соблюдать законодательства разных стран мира, но они могли также устанавливать прочные отношения с клиентами. Одним из успешных проектов оказалась разработка *HANA* — технология анализа базы данных компании в режиме реального времени. *HANA* обещала стать мощной вычислительной платформой, поэтому *SAP* поручила ее разработчикам придумывать приложения, которые могли бы стать частью самой этой платформы.

Для разработки новых товаров необходимо, чтобы топ-менеджмент определил области работы бизнеса, товарные категории и критерии оценки.

Например, в одной компании установлены следующие критерии:

- товар может быть выведен на рынок в течение 5 лет;
- рыночный потенциал товара составляет не менее \$50 млн, а темпы роста — не менее 15%;
- рентабельность продаж должна составлять не менее 30%, а рентабельность инвестиций — не менее 40%;
- товар должен стать лидером либо по своим техническим характеристикам, либо по рыночным показателям.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Руководство компании должно решить, сколько денег выделить на разработку новых товаров. Результаты исследовательских и конструкторских работ столь непредсказуемы, что обычные инвестиционные критерии здесь неприменимы. Некоторые компании идут по пути финансирования как можно большего количества проектов в надежде, что хотя бы некоторые из них окажутся успешными. Другие определяют бюджет исследовательских и проектных работ, выделяя определенный процент от выручки, или расходуют ресурсы, ориентируясь на конкурентов. Третьи определяют число новинок, которые должны быть разработаны, после чего оценивают, основываясь на опыте, затраты на НИОКР.

В табл. 15.1 представлен расчет затрат на разработку нового товара. В крупной компании по производству фасованных потребительских товаров на рассмотрение предложены 64 идеи нового товара. Первоначальный отбор проходит одна из четырех идей, таким образом, общее число отобранных идей равно 16. На этой стадии рассмотрение одной идеи обошлось компании примерно в \$1 тыс. Половина из отобранных идей (8 штук) проходят вторую стадию, проверку концепции, что обходится компании еще в \$20 тыс. на каждую поступившую на проверку идею. Четыре идеи проходят стадию разработки товара — на отработку каждого из восьми вариантов требуется \$200 тыс. Две разработки хорошо зарекомендовали себя в ходе пробного маркетинга, где на каждого «испытуемого» было потрачено \$500 тыс. Затем компания организует производство и сбыт соответствующих двух товаров, затратив по \$5 млн на каждый из них. Только один из них оправдал возлагавшиеся на него надежды. Таким образом, на разработку данной удачной идеи компания потратила \$5,721 млн. При этом 63 идеи были отвергнуты. Общие затраты на разработку одного успешного нового товара составили \$13,984 млн. Если компания не сумеет увеличить долю проектов, преодолевающих барьеры отбора, или снизить затраты на каждом этапе разработки, ей придется выделять на каждый успешный новый товар бюджет в размере почти \$14 млн. Если руководство компании планирует в ближайшие несколько лет выпустить на рынок, скажем, четыре успешные новинки, то на разработку придется выделить минимум \$56 млн ($4 \times \$14$ млн).

В разных ситуациях вероятность успеха оказывается разной. Изобретатель Джеймс Дайсон утверждает, что за 14 лет он изготовил 5127

прототипов своего пылесоса, не имеющего мешка для сбора пыли, прежде чем придумал для него наилучшую конструкцию. К настоящему моменту в США продано уже более 20 млн таких пылесосов, а годовой доход от их продаж составляет \$1 млрд. Однако Дайсон никогда не жаловался на неудачи: «Если вы хотите создать что-то, чего не могут создать другие, вам нужно сделать что-нибудь неправильно и подумать, как эта неудача может вывести вас на правильный путь». Вот два последних удачных изобретения Дайсона: потребляющее мало электроэнергии электрополотенце «Airblade», предназначенное для использования в общественных туалетах, и безлопастный настольный вентилятор «Air Multiplier».³⁴

ОРГАНИЗАЦИЯ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ТОВАРОВ

Разные компании используют разные подходы к организации разработки новых товаров. Многие возлагают поиск новых идей на *менеджеров товаров*. Но обычно менеджеры настолько заняты управлением уже находящимися в производстве товарными линиями, что не в состоянии уделять должное внимание новым разработкам, за исключением разве что линейных расширений. Кроме того, им не хватает знаний и навыков, необходимых для разработки и критической оценки новинок. В компаниях *Kraft* и *Johnson & Johnson* введены должности *менеджеров новых товаров*, которые подчиняются менеджерам товарных категорий. В *Westinghouse* предусмотрены должности лидеров роста, которые обычно занимают наиболее креативные и успешные менеджеры.³⁵ *Intuit* использует команду *катализаторов инноваций* — разработ-

Таблица 15.1. Оценка затрат на один успешный проект нового товара (отбор из 64 проектов)

Этап	Количество идей	Доля отсева	Затраты на одну идею, \$ тыс.	Общие затраты, \$ тыс.
1. Отбор идей	64	1 : 4	1	64
2. Тестирование концепций	16	1 : 2	20	320
3. Разработка товара	8	1 : 2	200	1600
4. Пробный маркетинг	4	1 : 2	500	2000
5. Выпуск в общенациональном масштабе	2	1 : 2	5000	10 000
			5721	13 984

чиков-наставников, — которые помогают менеджерам реализовывать инициативы на всех уровнях организации.³⁶ В некоторых компаниях функционируют *специальные комитеты* по рассмотрению и отбору предложений по новым товарам, в которые входят менеджеры высшего управленческого звена. В крупных компаниях существуют *отделы новых товаров*, руководители которых наделены широкими полномочиями и имеют беспрепятственный доступ к топ-менеджменту. В задачи такого подразделения входят генерация и отбор новых идей, совместная работа с отделом НИОКР, организация полевого тестирования новых товаров и их производства. *Eli Lilly* объединяет все подразделения, занятые разработкой нового препарата, — от отдела НИОКР и до группы, занятой получением разрешения от *FDA*, — под одной крышей для повышения производительности труда и сокращения времени разработки.³⁷

Некоторые фирмы создают центры инноваций вдали от своих штаб-квартир, чтобы успешнее разрабатывать новые продукты для этих удаленных регионов. *Diageo*, поставщик дорогих крепких напитков, пива и вина, открыл такой центр в Сингапуре для поддержки инициатив по освоению азиатского рынка.³⁸

Межфункциональные команды. Компании *3M*, *Dow* и *General Mills* часто поручают разработку новых товаров так называемым **венчурным командам**, которые состоят из представителей различных отделов компании и отвечают за разработку какого-либо конкретного товара или вида деятельности. Члены группы, или «внутренние предприниматели» (интрапренеры), освобождаются от прочих обязанностей, получают бюджет, им назначаются сроки и определяется место для работы — так называемый кабинет скунса. «Кабинет скунса» — это неофициальное рабочее место (например, гараж одного из участников), где команда пытается создать новый товар. По мере своей трансформации из производителя ПК в компанию, предлагающую решения в областях кибербезопасности и управления данными, *Dell* создавала штаб-квартиры для своих новых подразделений и ставила перед ними задачу проявлять максимум предпринимательской инициативы.³⁹

Сообщества практиков часто базируются на внутреннем веб-сайте компании, где работников разных подразделений поощряют к обмену

знаниями и умениями друг с другом.⁴⁰ Японская фармацевтическая компания *Esai Co.* сформировала более 400 инновационных сообществ. Одно из них оказывало помощь в разработке желеобразного препарата для страдающих болезнью Альцгеймера, которое легко проглатывать. Из 29 проектов, к работе над которыми ритейлер продовольственных товаров *Supervalu* привлекал свои инновационные сообщества, 22 были реализованы в течение 10 лет.⁴¹

Между межфункциональными командами (их еще называют кроссфункциональными) по разработке новых товаров может быть организовано сотрудничество в стиле игры в регби: «игроки», т. е. команды, передают друг другу «мяч», т. е. новую разработку, сообщая продвигаясь к цели.⁴² С помощью такой системы *Allen-Bradley Corporation* (производитель промышленных средств контроля) смогла разработать новое электрическое контрольное устройство всего за два года, тогда как раньше на это уходило целых шесть лет. Межфункциональные команды позволяют не допустить, чтобы инженеры занимались лишь улучшением того, что в улучшении (по мнению покупателей) вовсе не нуждается.

Краудсорсинг. Интернет позволяет компаниям вовлекать внешних участников в процесс разработки новых товаров самыми разными способами. При использовании краудсорсинга «внешние эксперты» за деньги или бесплатно могут предоставлять необходимые знания или оценивать проект свежим взглядом, выявляя недочеты или возможности, которые иначе могли бы остаться незамеченными.

Такие компании, как *Edison Nation* и *Big Idea Group*, смогли удачно воспользоваться возможностями краудсорсинга.⁴³ *Quirky* умело дополняет усилия своих собственных групп, занимающихся проектированием, брендингом, инжинирингом и сбытом, усилиями 864 тыс. своих онлайн-помощников, образующих сообщество добровольных разработчиков новых продуктов. Компания еженедельно рассматривает тысячи подаваемых предложений, стараясь выявить 8–10 идей, достойных более пристального изучения. Используя эти идеи, она проектирует, создает и продает новый продукт. Авторы идей и любые члены сообщества, внесшие вклад в проектирование и брендинг, получают право покупать новый товар со скидкой.⁴⁴

Вот еще один пример. *P&G* хотела создать «умное» средство для мытья посуды, способное сигнализировать, когда его концентрация в раковине с грязными тарелками достигает необходимого уровня. Так как эта задача поставила в тупик лучшие умы *P&G*, то компания обратилась за помощью к группе InnoCentive, созданной корпорацией *Eli Lilly*. Эта группа предложила задачу своей глобальной сети добровольных помощников — профессионалов, ученых на пенсии, студентов и других энтузиастов. В результате одна женщина-химик из Италии, работая в своей домашней лаборатории, создала новый тип красителя, делающего грязную воду голубой, когда в нее попадает достаточное количество моющего средства. За \$30 тыс., выплаченных в качестве премии изобретателю, *P&G* получила решение этой проблемы.⁴⁵

Системы поэтапных проверок. Во многих ведущих компаниях управление инновационным процессом осуществляется в виде *системы поэтапных проверок*, основанной на разделении процесса на четко разграниченные этапы, в конце каждого из которых проводится оценка полученных результатов.⁴⁶ Для того чтобы закончить один этап работы и перейти к следующему, руководитель проекта должен представить заранее известные промежуточные результаты. Например, переход от составления бизнес-плана к разработке товара предполагает наличие

убедительного маркетингового исследования, демонстрирующего наличие потребностей и заинтересованности потребителей, конкурентного анализа и данных технической экспертизы. Топ-менеджеры компании проверяют результаты каждого этапа на соответствие заранее установленным критериям и принимают одно из четырех решений: *двигаться дальше, прекратить работу, заморозить проект* или *повторить данный этап работы*.

Например, в *Tata Steel* исходные идеи, генерируемые «группой выявления тенденций», направляются в отдел исследований, далее в отдел разработки приоритетных продуктов и процессов и, наконец, в подразделение по созданию продуктов и реализации процессов. Из 50–100 предложенных идей только одна реализуется на практике, а в любой момент времени от 50 до 70 проектов проходят процесс тщательного отбора, прежде чем получить окончательное одобрение.⁴⁷

Этапы процесса разработки нового товара представлены на рис. 15.1. Во многих фирмах одновременно осуществляется несколько проектов, каждый из которых находится на своей стадии готовности.⁴⁸ Сам процесс можно представить в виде воронки: из большого числа поступающих идей и концепций новых товаров многие отсеиваются, оставляя несколько разработок с большим потенциалом, которые и выводятся

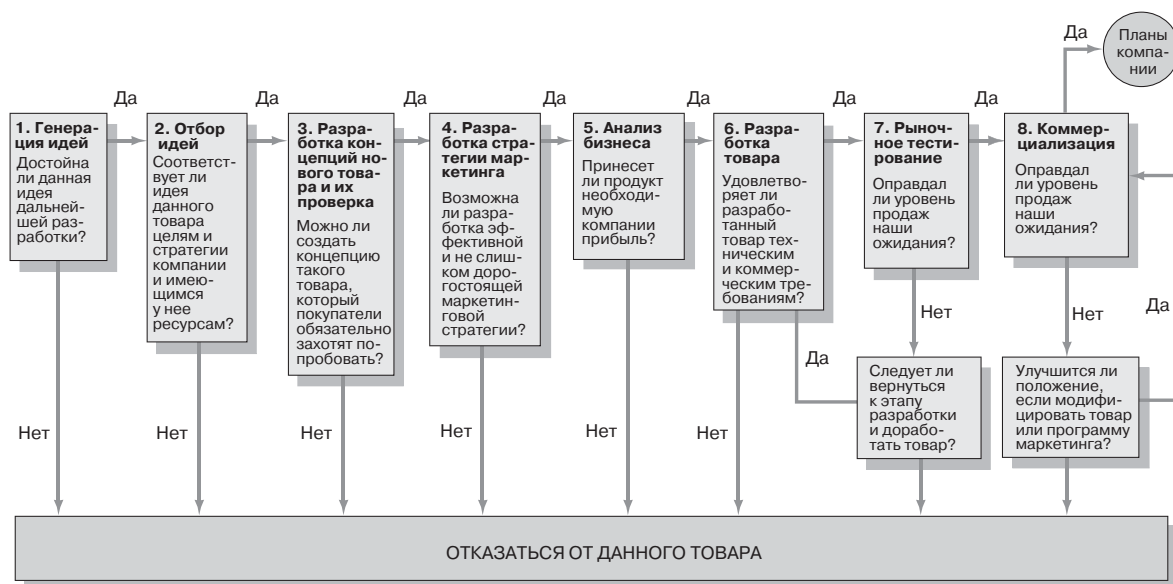


Рис. 15.1. Процесс принятия решений при разработке нового товара

на рынок. Впрочем, не всегда процесс носит линейный характер. Многие фирмы применяют спиралевидный процесс разработки: прежде чем двигаться вперед, всегда существует возможность вернуться назад и внести в проект улучшения.⁴⁹

Система поэтапных проверок дисциплинирует процесс работы над новинкой, делает каждый шаг понятным для всех участников процесса и четко определяет обязанности руководителя проекта и членов его группы.⁵⁰ Однако требования прохождения «ворот» не должны быть слишком строгими, чтобы не мешать обучению и разработке новых товаров.⁵¹ Такие системы совершенствовались в течение многих лет по мере того, как пользователи делали их более гибкими, адаптивными, масштабируемыми и управляемыми; надежными и допускающими непрерывное усовершенствование на разных этапах, в том числе с помощью идей, поступающих в компанию извне.⁵²

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ТОВАРА: ИДЕИ

ГЕНЕРИРОВАНИЕ ИДЕЙ

Процесс разработки нового товара начинается с поиска идей. Часть экспертов по маркетингу считает, что наибольшие возможности и потенциал для новых товаров заключены в неудовлетворенных потребностях покупателей и/или в технологической новизне.⁵³ Источников идей новых товаров множество: они могут появляться в процессе общения с самыми разнообразными людьми и рождаться в ходе применения специальных методик⁵⁴ (см. «Памятка маркетолога: десять способов генерирования идей новых товаров»).

Общение с работниками. Источниками идей по усовершенствованию производственных процессов, товаров и услуг могут быть и работники самой компании.⁵⁵ Рассмотрим, как действовали следующие три фирмы:

- По данным *Toyota*, ее служащие ежегодно предлагают около 2 млн идей (примерно 35 предложений на одного сотрудника), более 85% которых претворяются в жизнь.⁵⁶
- *Linkedin* создала внутренний инкубатор идей, позволяющий каждому работнику

организовать свою группу и представить свой проект на рассмотрение высшего руководства. В компании существует правило, по которому в одну из пятниц каждого месяца ее работники занимаются только креативными проектами.⁵⁷

- *Pricewaterhouse Coopers* провела собственный конкурс инноваций, предоставив победившей в нем группе \$100 тыс. и возмож-



ПАМЯТКА маркетолога

Десять способов генерирования идей новых товаров

1. Проведение неформальных встреч покупателей с конструкторами и дизайнерами компании, во время которых обсуждаются различные потребности и проблемы клиентов, а также возможные варианты их решения.
2. Предоставление специалистам дополнительного свободного времени, которое они используют на подготовку собственных проектов. Google отводит на это 20%, 3M — 15, а *Rohm & Haas* — 10% рабочего времени сотрудников.
3. Проведение во время экскурсий по предприятию специальных сеансов «мозгового штурма», главными участниками которых должны быть покупатели.
4. Изучение отношения покупателей к вашей продукции и к аналогичным товарам конкурентов.
5. Негласное, или «натурное», исследование покупателей, как это делают компании *Fluke* и *Hewlett-Packard*.
6. Использование итеративных сеансов, когда группа покупателей концентрируется на проблемах, а специалисты компании, находящиеся в соседнем помещении, пытаются на месте найти разумные решения. Некоторые из вариантов тут же предлагаются покупателям.
7. Регулярный поиск информации в отраслевых изданиях разных стран по ключевым словам.
8. Посещение специализированных выставок.
9. Посещение техническим и торговым персоналом лабораторий компаний-поставщиков и ознакомление с новинками технологических и производственных процессов.
10. Создание доступного для специалистов и прочих сотрудников компании «банка идей».

Источник: адаптировано из Robert Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).

ность реализовать свою идею по созданию нового направления бизнеса, которая в итоге может принести \$100 млн дохода. Дискуссии и голосование на чатах и онлайн-овой платформе позволили отобрать для участия в финале конкурса пять команд. Финал конкурса, состоявшийся в штаб-квартире *Pricewaterhouse Coopers* в Нью-Йорке, транслировался по внутреннему ТВ компании.⁵⁸

Еще одним источником идей может быть высшее руководство компании. Некоторые руководители, такие как бывший глава *Intel* Энди Гроув, берут на себя личную ответственность за внедрение технологических нововведений. Идеи могут поступать из многих источников, однако вероятность того, что они привлекут к себе внимание руководства, зависит от сотрудника, призванного сыграть роль «поборника идеи», без которого, как правило, идея не рассматривается с необходимой серьезностью.

Общение с другими людьми. Под влиянием движения за открытые инновации многие фирмы выходят за привычные для них границы и обращаются к новым источникам идей: покупателям, работникам, ученым, инженерам, членам канала, маркетинговым агентствам, топ-менеджменту и даже конкурентам.⁵⁹ Во вставке «Маркетинг изнутри: новый подход *P&G* к инновациям» описывается, как эта компания придавала разработке своих новых товаров более внешнюю ориентацию.

Логичный выбор отправной точки поиска новых идей — потребности и желания покупателей.⁶⁰ Здесь могут применяться такие методы исследования, как личные интервью и фокус-группы. По мнению Э. Гриффина и Дж. Хозера, от 10 до 20 глубинных интервью на каждый рыночный сегмент обычно бывает достаточно, для того чтобы выявить подавляющее большинство потребностей покупателей.⁶¹ Но успешными могут оказаться и другие подходы (см. вставку «Памятка маркетолога: семь способов получить новые идеи от ваших покупателей»). В одном токийском кафе все продукты проверяют состоятельные и влиятельные молодые японские женщины.⁶²

Традиционный подход к созданию товарных инноваций, центральную роль в котором играет компания, уступает место подходу, предусматривающему создание компаниями новых товаров вместе с покупателями. На *BlankLabel.com* вы

можете спроектировать для себя уникальную рубашку с учетом выбранного вами фасона, цвета, пуговиц и формы карманов.⁶³

Компании все чаще обращаются к так называемому краудсорсингу для генерирования новых идей. Краудсорсинг означает привлечение интернет-сообщества к созданию контента или компьютерных программ с помощью таких стимулов, как денежные призы или общественное признание.⁶⁴ Когда *Baskin-Robbins* проводила онлайн-овый конкурс по выбору нового вкуса мороженого, в нем приняли участие 40 тыс. человек. Победительница — 62-летняя бабушка — предложила использовать в новом сорте мороженого шоколад, орехи и карамель.⁶⁵ Еще одной компанией, начавшей использовать краудсорсинг, является *Cisco*.⁶⁶

Cisco

Организуемый *Cisco* открытый инновационный конкурс «Интернет вещей» (бывший «I-Prize») дает любой независимой команде специалистов шанс присоединиться к *Cisco* в работе над развитием новых технологий и одновременно получить премию в \$250 тыс. и до \$10 млн на финансирование работ в первые два года. Для *Cisco* смысл организации конкурса, привлечшего 2500 участников из 104 стран, был очевиден: «Во многих уголках мира имеются удивительно умные люди с гениальными идеями, но эти люди не имеют доступа к капиталу, чтобы создать на основе своих идей новый бизнес». Жюри конкурса использует пять основных критериев: 1) имеет ли идея отношение к актуальной проблеме; 2) будет ли она привлекательна для достаточно большого рынка; 3) правильно ли выбрано время; 4) если мы воспользуемся идеей, то сможем ли мы ее реализовать и 5) можем ли мы использовать предоставляющуюся возможность в течение долгого времени. Заинтересованная общественность оценивает участников конкурса онлайн, при этом *Cisco* считает получаемые комментарии даже более ценными, чем результаты голосования. Победителем первого конкурса стал проект создания «умной» электрической сети с применением новых сенсорных датчиков. Второй конкурс привлек 3000 участников из 156 стран. В нем победила команда из пяти мексиканских студентов, предложивших идею «Жизненного отчета», в котором бы собиралась реальная информация о пользователях с помощью специальных физических устройств и онлайн-овые данные из виртуального мира. Два следующих конкурса *Cisco* проходили в России, где компания имеет большие инвестиционные планы. Одна из победивших в конкурсе российских команд разработала систему, которая использует мобильный телефон как медиатор для передачи данных от сенсорных датчиков медицинским системам контроля здоровья и является совместимой с большинством платформ мобильной связи, а также с более чем 40 медицинскими диагностическими приборами.



Маркетинг изнутри

Новый подход P&G к инновациям

В первое десятилетие XXI в. одной из корпораций, с наиболее быстро растущими доходами и прибылью была P&G. Отчасти этот рост был обусловлен успехом ее новых товаров, таких как «Swifter», «Mr. Clean Magic Eraser» и «Actionel» (лекарство от остеопороза). Многие из этих новых товаров отражали инновации в том, что бывший директор компании А. Г. Лафли называл «основой»: основные рынки, категории, бренды, технологии и внутренние возможности.

Для более эффективного развития своей «основы» P&G использовала модель «Connect + Develop» («Связывайся + Разрабатывай»), которая делает акцент на поисках внешних инноваций. Фирма сотрудничает с организациями и индивидами по всему миру в поисках проверенных технологий, товаров и методов упаковки, которые она могла бы улучшить и начать продавать самостоятельно или в партнерстве с другими компаниями. Она имеет прочные связи с внешними разработчиками, которые распространяют по миру товарные инновации для усиления того, что сама фирма называет «ощущением потребителя».

P&G выявила 10 основных покупательских потребностей, тесно связанных с товарами, которые могли бы извлечь пользу из имеющегося капитала бренда, а также «доски для игры», отображающие использование технологии в разных товарных категориях. Фирма может консультироваться у правительств и частных лабораторий, а также научно-исследовательских институтов, фирм венчурного капитала, индивидуальных предпринимателей, поставщиков, ритейлеров, конкурентов, проектных и торговых партнеров, используя онлайн-сети для охвата тысяч экспертов во всем мире.

Для успешного использования стратегии P&G «Connect + Develop» необходимо выполнение трех требований:

1. Никогда не рассчитывайте на то, что «готовые к употреблению» идеи, найденные на стороне, действительно являются таковыми. Всегда необходимо заниматься их дальнейшей разработкой.
2. Не следует недооценивать необходимые внутренние ресурсы. Вам потребуется пригласить на полную ставку опытного менеджера, который будет руководить «установлением связей и осуществлением разработок».
3. Никогда не выводите новинку на рынок без одобрения высшего руководства фирмы. Стратегия «Connect + Develop» не принесет успеха, если она ограничивается рамками отдела исследований и разработок. В действительности она должна быть общефирменной стратегией, реализуемой сверху вниз.
4. P&G ежегодно рассматривает около 4000 предложений и поощряет людей и фирмы, имеющие историю сотрудничества с компанией, присылать новые идеи. Благодаря стратегии «Connect + Develop» и более разумному расходованию средств, выделяемых на проектирование, производство и маркетинг, P&G повысила за десять лет производительность исследовательских и проектных работ почти на 60%. Коэффициент успешности инноваций вырос более чем вдвое, а издержки сократились.

Источники: www.pgconnectdevelop.com; A. G. Lafley and Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth Through Innovation* (New York: Crown Business, 2009); Robert Berner, «How P&G Pampers New Thining», *BusinessWeek*, April 14, 2008, pp. 73–74.

Помимо генерирования новых и лучших идей совместная работа может помочь покупателям чувствовать себя тесно связанными с компанией и распространять о компании более благоприятную информацию.⁶⁷ Однако правильный выбор способа вовлечения в этот процесс нужных покупателей имеет огромное значение.⁶⁸

Ранние пользователи могут быть хорошим источником информации, даже когда они вы-

двигают идеи об инновационных товарах, еще не зная, какие компании будут их производить. Горный велосипед появился после того, как группы молодых людей стали подниматься на вершины невысоких гор и спускаться с них вниз на велосипедах. Когда велосипеды ломались, эти молодые люди начинали усиливать их конструкцию: использовать тормоза от мотоциклов, более прочную раму и т. д. Именно



ПАМЯТКА маркетолога

Семь способов получить новые идеи от ваших покупателей

1. *Наблюдайте за тем, как покупатели используют ваш товар.* Производитель медицинской техники *Medtronic* обязывает своих торговых агентов и исследователей рынка регулярно наблюдать за работой хирургов, выполняющих операции на позвоночнике с использованием продукции *Medtronic* и продукции конкурентов, чтобы лучше понимать, как можно улучшить изделия, выпускаемые их компанией. Исследователи из *Procter & Gamble*, прожив несколько дней в бедных мексиканских семьях в городе Мехико, разработали продукт «Downy Single Rinse», облегчающий процесс ручной стирки.
2. *Спрашивайте покупателей о проблемах, которые возникают у них при использовании ваших товаров.* *Komatsu Heavy Equipment* направила группу инженеров и конструкторов в США на шесть месяцев, чтобы они находились в течение рабочего дня рядом с водителями тяжелой строительной техники и размышляли над тем, как можно сделать ее лучше. *Procter & Gamble*, осознав недовольство покупателей тем, что ее чипсы крошатся и легко высыпаются из открытого пакета, стала выпускать чипсы «Pringles» одинаковой формы в жесткой упаковке, напоминающей контейнеры для теннисных мячей.
3. *Спрашивайте покупателей, о каких товарах они мечтают.* Выясняйте у покупателей, чего они ждут от ваших товаров в идеале, даже если эти ожидания совершенно нереальны. Один 70-летний фотограф-любитель сказал инженерам *Minolta*, что он хотел бы, чтобы фотоаппарат позволял делать снимки, на которых у людей не видны на лицах морщины и другие следы старения. В результате *Minolta* создала фотоаппарат с дополнительной линзой, позволяющей делать изображение снимаемого человека менее резким.
4. *Используйте консультативные советы потребителей для получения комментариев по поводу идей вашей компании.* *Levy Strauss* использует молодежные панели для обсуждения стилей жизни, привычек, ценностей и привязанностей к бренду; *Cisco* организует покупательские форумы для получения идей по улучшению своих предложений, а *Harley-Davidson* получает идеи для новых товаров от членов Группы владельцев мотоциклов «Harley» (H.O.G.).
5. *Используйте веб-сайты для сбора новых идей.* Компании могут использовать специализированные поисковики, такие как *Technorati*, для поиска блогов и сообщений, имеющих отношение к их бизнесу. На веб-сайте *P&G* имеется раздел «Мы делимся мыслями» для получения рекомендаций и обратной связи от покупателей.
6. *Создавайте сообщества приверженцев бренда из числа энтузиастов, готовых обсуждать ваши товары.* *Harley-Davidson* и *Apple* имеют прочные группы приверженцев своих брендов; *Sony* организовала ряд продуктивных диалогов с потребителями для совместной разработки игровой приставки «PlayStation». *LEGO* обращается к детям и активным родителям для получения их отзывов о концепциях новых товаров на ранних стадиях разработки.
7. *Побуждайте покупателей изменять или улучшать ваш товар.* *Salesforce.com* хочет, чтобы его пользователи разрабатывали и присылали новые программные приложения. *International Flavors & Fragrances* дает своим покупателям специальные наборы ингредиентов для разработки новых ароматов, которые *IFF* использует затем в своих парфюмерных продуктах. *LSI Logic Corporation* также предоставляет покупателям наборы инструментов для создания новых специализированных чипов. *BMW* размещает онлайн-набор инструментов на своем веб-сайте, позволяющий генерировать идеи по улучшению существующих моделей машин.

Источник: из неопубликованной работы, Philip Kotler, «Drawing New Ideas from Your Customers», 2013.

они, а не компании создали этот новый тип велосипеда.

Некоторые компании, желающие привлечь на свою сторону молодых потребителей, вовлекают наиболее активных из них в процесс разработки новых товаров. Производственные компании могут узнать много полезного, общаясь с покупателями, находящими оригинальное применение их товарам и осознающими необходимость усовершенствований этих товаров раньше других покупателей.⁶⁹ На рынке B2B сбор информации от ритейлеров и дистрибьюторов, не находящихся в тесном контакте друг с другом, может

помочь выработке более разнообразных идей и точек зрения.⁷⁰

Не каждый считает, что сосредоточенность на покупателе может помочь создавать более совершенные новые товары.⁷¹ Генри Форд как-то сказал: «Если бы я спрашивал покупателей, что бы они хотели иметь, то они попросили бы более быстрых лошадей». А кое-кто предостерегает, что чрезмерная сосредоточенность на потребителях, не знающих толком, чего они хотят или что можно было бы для них создать, способна привести к близорукому проектированию товаров и помешать осуществлению настоящих технологических

прорывов.⁷² *Apple* и *IKEA* славятся своим умением с осторожностью учитывать пожелания пользователей; многие другие компании уверены, что концентрация внимания на «ведущих», самых продвинутых пользователей приводит к появлению пошаговых, а не прорывных инноваций.⁷³

Изучение конкурентов. Хорошие идеи могут возникнуть при изучении товаров и услуг конкурентов. Можно выяснить, какие качества продукции конкурентов привлекают покупателей, а какие — отталкивают. Многие фирмы приобретают товары конкурентов, разбирают их на части, анализируют и на их основе предлагают рынку аналогичные изделия, но уже лучшего качества. Прекрасным источником идей новых товаров являются торговые представители компаний и ее посредники. Они находятся в непосредственном контакте с покупателями и нередко первыми узнают о новинках конкурентов. Розничный торговец бытовой электроникой *Best Buy* вместе с венчурными капиталистами занимается выяснением того, над чем работают новые стартапы.

Для обеспечения товару оптимального позиционирования и правильных точек сходства и точек различия маркетологи должны тщательно изучать конкурентов. Давайте рассмотрим, как жесткая борьба на рынке игровых приставок между *Microsoft*, *Sony* и *Nintendo* стимулировала развитие инноваций.⁷⁴

Игровые приставки

Производители игровых приставок отчаянно борются за умы и сердца 1 млрд игроков во всем мире, из которых 220 млн живут в США. В период предпраздничных продаж в 2013 г. новая приставка «Xbox One» компании *Microsoft* шла вровень с новой приставкой «PS4» компании *Sony*. Хотя обе эти консоли имели много новых технических усовершенствований, «Xbox One» была на \$100 дороже «PS4», рекомендованная розничная цена которой составляла \$399. *Microsoft* также проиграла начало борьбы в сфере паблик рилейшнз после того, как объявила о намерениях наложить ограничения на сам процесс игры и на возможность обмена играми, что привело покупателей в ярость. В результате компания оказалась в трудном положении. Ее более ранняя модель «Xbox 360» предоставляла игрокам значительные онлайн-функциональные возможности, такие как список достижений и общий счет игрока, что облегчало организацию соревнования между игроками. «Xbox 360», проданная в количестве 75 млн штук, обеспечила также 40 млн новых пользователей услуги Xbox Live. Третий конкурент, *Nintendo*, добился большого успеха в 2006 г. благодаря своей игровой системе Wii. Вопреки тенденции, сложившейся в отрасли, *Nintendo* стала использовать менее мощные процессоры с меньшими графическими возможностями, что способствовало

возникновению совершенно иного стиля игры, основанного на физических движениях игрока. Простой дизайн и новый беспроводной контроллер, чувствительный к движениям играющего, позволили сделать игру более увлекательной и интерактивной. Решение *Nintendo* привлечь независимых разработчиков программного обеспечения способствовало участию в проекте нескольких известных личностей. Так была создана Wii. Ее интерактивная природа обеспечила ей интерес самых разных людей, желающих просто развлечься или, напротив, заняться усовершенствованием каких-то своих игровых навыков. Появившаяся в 2012 г. WiiU не вызвала такого же интереса, что поставило *Nintendo* в невыгодные условия в борьбе с ее грозными конкурентами.

Творческие методики генерации идей. Сессии «мозгового штурма», в случае их надлежащего проведения, также могут оказаться весьма эффективными (см. вставку «Памятка маркетолога: как проводить сессии мозгового штурма»).

Ниже мы рассмотрим несколько методик, стимулирующих индивидуальное и групповое креативное мышление.⁷⁵

- **Перечисление атрибутов.** Составляется перечень признаков объекта, например отвертки. Затем каждый атрибут модифицируется: например, вместо деревянной ручки предлагается пластмассовая, обеспечивающая больший вращающий момент, добавляются дополнительные головки-насадки и т. п.
- **Навязывание взаимосвязей.** Перечисляется несколько идей, и каждая из них последовательно рассматривается во взаимосвязи со всеми остальными. Например, при разработке новой офисной мебели в качестве отдельных предметов могут выступать рабочий стол, шкаф и тумба. Теперь можно попытаться представить себе стол с пристроенным шкафом, или стол со встроенной тумбой, или шкаф со встроенной тумбой.
- **Морфологический анализ.** Для начала формулируется проблема, например «переместить нечто из пункта А в пункт Б с помощью транспортного средства». Далее определяются отдельные характеристики, например тип платформы (грузоподъемность, открытый или закрытый кузов, его тип), вид транспорта (воздушный, водный, автомобильный, железнодорожный) и источник энергии (сжатый воздух, электромотор, магнитное поле). Определив все возможные комбинации, получаем множество новых решений.



ПАМЯТКА маркетолога

Как проводить сессии мозгового штурма

Сессии группового мозгового штурма, в случае их правильного проведения, могут дать полезные идеи и решения, которые было бы невозможно найти, не прилагая коллективных усилий. В случае их неправильного проведения они превращаются в пустую трату времени и вызывают разочарование и недовольство у всех участников. Для успешного проведения сессий мозгового штурма эксперты советуют соблюдать следующие правила:

1. Сессию должен проводить специально подготовленный модератор.
2. Необходимо правильно выбирать участников. Иногда полезно включать в группу людей с разными точками зрения. Участники должны чувствовать, что они могут свободно выражать свои идеи.
3. Участники должны рассматривать себя как партнеров, работающих над достижением общей цели.
4. Необходимо задать правила выступлений и неукоснительно их соблюдать, чтобы дискуссия не сбивалась с заданного ей направления.
5. Участникам должны быть заранее предоставлены необходимые материалы, чтобы они могли быстро включиться в поиск идей и решений.
6. Индивидуальные сессии до и после группового мозгового штурма могут быть полезны для предварительного изучения

темы и для последующего размышления над достигнутыми результатами.

7. Во время сессии нужно поощрять активность участников, их вовлеченность в дискуссии, думать свободно и конструктивно. Может оказаться полезным давать участникам время подумать над тем, что они услышали, чтобы собраться с мыслями.
8. Для стимулирования мышления участников можно попросить их назвать и оспорить существующие предположения, с помощью ролевого моделирования обыграть какие-то аспекты анализируемой ситуации. Или рассмотреть идеи других фирм, даже из иных отраслей.
9. Сессии мозгового штурма должны приводить к выработке ясного плана действий, чтобы реализованные идеи могли приносить реальную пользу.
10. Сессии мозгового штурма могут не просто генерировать идеи — они могут помогать формировать команды, а также лучше информировать участников и заряжать их энергией.

Источники: Anne Fisher, «Why Most Brainstorming Sessions Fail», *Fortune*, August 23, 2013; «7 Ways to Enliven Your Next Brainstorming Session», *Forbes*, March 18, 2013; Natalie Peace, «Why Most Brainstorming Sessions Are Useless», *Forbes*, April 9, 2012; Linda Tischler, «Be Creative: You Have 30 Seconds», *Fast Company*, May 2007, pp. 47–50; Michael Myser, «When Brainstorming Goes Bad», *Business 2.0*, October 2006, p. 76; Robert I. Sutton, «Eight Rules to Brilliant Brainstorming», *BusinessWeek IN Inside Innovation*, September 2006, pp. 17–21.

- **Анализ обратных предположений.** Перечисляются, а затем меняются на противоположные все обычные предположения относительно объекта. Например, ресторан обычно составляет меню, устанавливает цены на блюда и нанимает официантов. Новый ресторан может подавать только то, что приготовил шеф-повар, брать деньги не за заказанную пищу, а за время нахождения за столиком или предлагать посетителям приносить собственные продукты и напитки.
- **Новый контекст.** Берется обычный процесс, например какая-либо услуга, и рассматривается в новом контексте. Представьте, что обслуживаются не люди, а животные. Кошкам и собакам снимают стресс, оказывают психотерапевтическую помощь, ритуальные услуги и т. п. Другой

пример: вместо того, чтобы постояльцы отеля подходили к стойке регистрации, их приветствуют при входе и регистрируют с помощью беспроводного устройства.

- **Карта сознания.** Выбирается объект, например автомобиль. Далее на бумаге фиксируется следующая пришедшая в голову мысль (скажем, «Mercedes»), рисуется связь с объектом. Затем фиксируется следующая ассоциация (Германия) и т. д. В результате из ничего может материализоваться новая идея.

Идеи новых товаров часто рождаются в результате объединения двух концепций или идей.⁷⁶ Энергетические батончик — это результат удачного сочетания концепций сухих завтраков и снежков, а «Kinder Surprise» — концепций шоколадного лакомства для детей и игрушки.

ОТБОР ИДЕЙ

При отборе идей компания должна стараться избегать двух типов ошибок: ошибки типа «нет» и ошибки типа «да».

В случае ошибки типа «нет» компания отвергает хорошую идею, благо поиск недостатков в чужом предложении не представляет никаких трудностей (рис. 15.2). Зато воспоминания о когда-то «зарезанных» проектах и сегодня вызывают дрожь у руководителей некоторых компаний. Примерно так было с телесериалом «Друзья».⁷⁷

«Друзья»

В США комедийный сериал «Друзья» («Friends») транслировался на канале NBC с 1994 по 2004 г. и все эти десять лет занимал первые строчки в рейтингах. А ведь он мог и вовсе не попасть на экраны. Согласно внутреннему отчету NBC, пилотная серия «Друзей» была воспринята как «не очень интересная, умная и оригинальная». Сериалу была поставлена низкая оценка, 41 по 100-балльной шкале. Что характерно, предыдущая комедия, «Сейнфилд», тоже была оценена как «слабая», тогда как пилотная серия медицинского сериала «Скорая помощь» набрала 91 балл. Самую высокую оценку у тестовой аудитории «Друзей» получила Моника в исполнении Кортни Кокс; герои Лизы Курдоу и Мэтью Перри показались малопривлекательными, а Рейчел, Росс и Джо были восприняты и того хуже. Зрители в возрасте 35 лет и старше определили этих персонажей «как самодовольных, надуманных и эгоцентричных».

Цель отбора идей — как можно более ранний отсев неудачных предложений, так как на каждом следующем этапе процесса затраты на разработку товара возрастают. Большинство компаний требует стандартного оформления предложений, что упрощает процесс их рассмотрения и оценки

комитетом по новым товарам. Заявка должна содержать идею товара, анализ целевого рынка и конкурентов, а также приблизительную оценку объема рынка, цену товара, необходимых материальных ресурсов и трудозатрат, производственных расходов и рентабельности.

Комитет проверяет каждую идею по целому ряду критериев. Например, удовлетворяет ли товар покупательскую потребность? Обеспечивает ли он ценность — достигается ли сочетание высокого качества с доступной ценой? Приведет ли рекламная кампания к тому, что покупатели будут выделять новый товар из общей массы товаров? Обладает ли компания необходимыми ноу-хау и денежными средствами? Обеспечит ли новый продукт требуемые объем продаж, темп роста и прибыль? Иногда требуется учитывать мнение потребителей.⁷⁸

Идеи, прошедшие этот этап отбора, можно оценить с помощью метода весовых коэффициентов, представленного в табл. 15.2. В первом столбце таблицы перечислены факторы, необходимые для успешного выпуска товара на рынок. Во втором — весовые коэффициенты, характеризующие относительное значение каждого фактора. В следующем столбце товару выставляется оценка от 0 до 1,0 (высшая оценка — 1,0) по каждому из этих факторов. Затем вычисляется взвешенная оценка по каждому фактору как произведение соответствующего весового коэффициента и оценки товара по этому фактору. В результате сложения всех взвешенных оценок получается общий рейтинг идеи. В приведенном в таблице примере идея товара получила общий рейтинг 0,69, что позволяет причислить ее к категории «хороших». Цель этой простейшей методики —

Таблица 15.2. Методика расчета рейтинга идеи товара

Требования к успешному товару	Весовые коэффициенты	Оценка товара	Взвешенная оценка товара
Уникальный или лидирующий товар	0,40	0,8	0,32
Высокое соотношение качество/цена	0,30	0,6	0,18
Средства на маркетинговую поддержку	0,20	0,7	0,14
Отсутствие сильной конкуренции	0,10	0,5	0,05
Итого	1,00		0,69*

* Шкала рейтинга: 0,00–0,30 — плохо; 0,31–0,60 — удовлетворительно; 0,61–0,80 — хорошо. Минимальный рейтинг, необходимый для принятия идеи, — 0,61.

обеспечение системного подхода к обсуждению и оценке идей. Методика не предназначена для того, чтобы играть решающую роль при принятии руководством окончательного решения.

В процессе разработки идеи необходимо постоянно пересматривать оценку общей вероятности успеха нового товара, используя следующую формулу:

Общая вероятность успеха = **Вероятность** технического завершения разработки × **Вероятность** запуска в коммерческое производство при условии технического завершения × **Вероятность** экономического успеха при условии запуска в коммерческое производство.

Например, если оценочные значения вероятностей, стоящих в правой части формулы, равны 0,50, 0,65 и 0,74 соответственно, общая вероятность успеха равняется 0,24. Менеджмент должен принять решение о том, достаточно ли такого значения вероятности для продолжения разработки новинки.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ТОВАРА: ОТ КОНЦЕПЦИИ К СТРАТЕГИИ

Привлекательные идеи «доводятся до ума» и превращаются в поддающиеся проверке концепции товаров. *Идея товара* — это общее представление о продукте, который компания могла бы предложить рынку. *Концепция товара* — это проработанный вариант идеи, сформулированный в значимом для потребителя виде.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИЙ НОВОГО ТОВАРА И ИХ ПРОВЕРКА

Разработка концепции является необходимым, но недостаточным действием для обеспечения успеха товару. Маркетологи также должны отделить перспективные концепции от бесперспективных.

Разработка концепции. Продемонстрируем процесс разработки концепции товара на примере следующей ситуации. Крупная компания по производству пищевых продуктов получает идею порошка, который при добавлении к молоку повышает его питательную ценность и улучшает вкус. В этом заключается идея товара. Но потребители приобретают не идеи; они покупают товары как концепции.



Рис. 15.2. Силы, препятствующие реализации новых идей

Идею можно развить в несколько концепций товара. Во-первых, кто будет пользоваться товаром? Наш порошок может быть предназначен для младенцев, детей, подростков, взрослых людей молодого, зрелого или пожилого возраста. Во-вторых, какими основными преимуществами должен обладать товар? Вкус, питательная ценность, освежающий эффект, заряд энергии? В-третьих, когда потребители будут пить этот напиток? За завтраком, за ланчем, после обеда, за ужином, поздно вечером? Ответив на все эти вопросы, компания может предложить несколько концепций товара:

- **Концепция 1.** Растворимый напиток для взрослых, которым необходим быстрый питательный завтрак.
- **Концепция 2.** Вкусный прохладительный напиток для детей, предназначенный для употребления в течение дня.
- **Концепция 3.** Укрепляющий здоровье напиток для пожилых людей, предназначенный для употребления перед сном.

Каждая из этих концепций представляет собой *категориальную концепцию*, т. е. относит идею к какой-либо категории товаров и определяет возможных конкурентов. Растворимый напиток для завтрака будет конкурировать с беконом и яйцами, сухими завтраками, кофе со сдобой и другими продуктами для завтрака. Вкусный прохладительный напиток будет конкурировать с безалкогольными напитками, фруктовыми соками и прочими напитками для утоления жажды.

Предположим, что привлекательнее других оказалась концепция растворимого напитка для завтрака. Следующая задача — определение его места по отношению к другим «утренним продуктам». На рис. 15.3, а используются два параметра — цена и время приготовления, с помощью которых создается *карта позиционирования товара* — напитка для завтрака. Растворимый напиток для завтрака предлагает покупателю такие выгоды, как низкая цена и возможность быстрого приготовления. Его ближайшие конкуренты — различные сухие завтраки и быстрорастворимые каши; самый отдаленный — яичница с беконом. Эти контрастные сравнения могут быть использованы при ознакомлении потребителей с товаром и продвижении концепции на рынок.

Следующий шаг — развитие концепции товара в *концепцию торговой марки*. На рис. 15.3, б представлена карта позиционирования торговой марки, показывающая текущие позиции трех уже существующих марок растворимых напитков для завтрака. Компания должна принять решение о цене и калорийности своего продукта. Новая марка будет заметно отличаться от существующих продуктов, если будет представлять собой напиток со средней ценой и средней калорийностью либо напиток с высокой ценой и высокой калорийностью. Позиционировать товар рядом с существующими марками не имеет смысла, если только речь не идет о заведомо слабой или не представляющей опасности существующей марке.

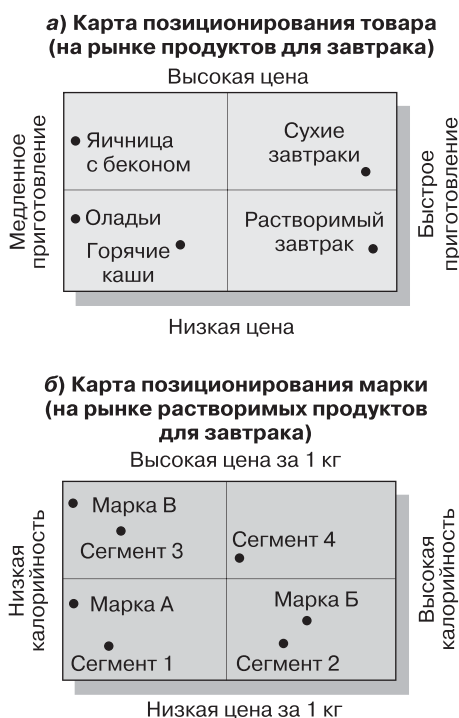


Рис. 15.3. Позиционирование товара и марки

Проверка концепции. Проверка концепции предусматривает ее тестирование на группе целевых потребителей с целью выяснения их реакции. Концепции товара могут быть представлены в символической или материальной форме. Результаты проверки тем надежнее, чем больше сходства между тестируемой концепцией и конечным продуктом либо впечатлением. Тестирование концепции на прототипе позво-

ляет избежать дорогостоящих ошибок, но оно может быть чрезвычайно трудным в случае принципиально новых товаров.⁷⁹ Методы визуализации могут помочь респондентам привести в соответствие их мысленное состояние с тем, которое может возникнуть, когда им действительно придется оценивать или выбирать новый товар.⁸⁰

В прошлом создание реального прототипа товара было длительным и дорогостоящим процессом, но с появлением компьютерного дизайна и автоматизированного производства положение изменилось. Сегодня при конструировании товаров имеется возможность для *быстрого макетирования* на компьютере с последующим изготовлением пластмассовых моделей каждого варианта, которые позволяют потенциальным покупателям легко составить мнение о внешнем виде изделия. Фирмы, разрабатывающие такие дорогостоящие товары, как искусственные заменители коленных суставов или электромобили, используют быстрое макетирование при разработке новых предложений в целях экономии времени и денег.⁸¹ В ответ на временный переизбыток вина на рынке виноделы из *Kendall-Jackson* разработали два новых сорта с помощью быстрого макетирования, чтобы поскорее реализовать идею на практике. В результате им удалось продать 100 тыс. ящиков новых сортов вина — в 10 раз больше, чем предполагалось.⁸²

Некоторые компании используют для проверки концепции товаров *виртуальную реальность*, когда компьютер имитирует реальный мир с использованием сенсорных устройств (например, специальных перчаток или очков). *Lockheed Martin* использует виртуальную реальность при проектировании спутников для системы GPS, создаваемых по заказу ВВС США.⁸³ В прошлом *Kenworth* проверяла новые варианты дизайна грузовиков на глиняных моделях, помещавшихся в аэродинамическую трубу. Теперь же, используя мощные компьютеры, она может более точно оценить, какую экономию топлива может обеспечить новая конструкция крыльев передних колес (ответ: \$400 в год для среднего грузовика).⁸⁴

Проверка концепции позволяет переходить к более развитому ее представлению. Ниже представлена развитая концепция № 1 нашего молочного продукта.

Наш продукт — это порошковая смесь, добавляемая к молоку для быстрого и удобного приготовления вкусного недорогого завтрака. Предлагаются три вкусовые вариации продукта — шоколадная, ванильная и земляничная. Порошок фасуется в герметичные пакеты (шесть пакетов в одной упаковке). Стоимость упаковки составляет \$2,49.

После получения этой информации исследователи задают потребителям ряд вопросов:

1. **О понятности и правдоподобности:** понятны ли вам выгоды продукта и верите ли вы в них? Если здесь дается низкая оценка, концепция требует уточнения или полного пересмотра.
2. **Об уровне потребности:** считаете ли вы, что этот проект решает проблему или удовлетворяет какую-либо из ваших потребностей? Чем сильнее потребность, тем больше должна быть заинтересованность потребителей.
3. **О существующем несоответствии:** другие существующие товары удовлетворяют названную вами потребность? Довольны ли вы ими? Чем больше несоответствие, тем больше должна быть заинтересованность потребителей. Умножив оценку уровня потребности на величину несоответствия, получим показатель, высокое значение которого говорит о том, что потребитель рассматривает товар как удовлетворяющий сильно выраженную потребность, не обеспеченную ни одним из существующих вариантов.
4. **О воспринимаемой ценности:** соответствует ли цена товара его потребительской ценности? Чем выше воспринимаемая ценность, тем больше должна быть заинтересованность потребителей.
5. **О намерении совершить покупку:** какова вероятность того, что вы приобретете этот товар (определенно куплю; вероятно, куплю; вероятно, не куплю; определенно не куплю). Намерение совершить покупку наиболее выражено в тех случаях, когда на предыдущие три вопроса получены утвердительные ответы.
6. **О пользователях товара, ситуациях покупки и частоте покупки:** кто будет использовать товар, когда и как часто?

Ответы респондентов позволяют определить степень привлекательности концепции, установить, с какими продуктами будет конкурировать новый товар, и определить целевые группы по-

ребителей. Сравнение уровней потребности-несоответствия и уровней покупки-намерения со средними их значениями для данной товарной категории позволяет отнести новый товар к ряду беспроигрышных, малоэффективных или неудачных. Один из производителей продуктов питания отвергает любые товарные концепции, которые не вызвали определенного намерения совершить покупку у 60% респондентов.

Совместный анализ. Для изучения предпочтений потребителей по отношению к другим концепциям может использоваться и другая методика, которая называется **совместным анализом** и позволяет определить полезность разных значений различных атрибутов товара в глазах покупателей.⁸⁵ Совместный анализ стал одним из самых популярных инструментов разработки и тестирования концепции. Например, гостиничная сеть *Marriott* использовала его для разработки концепции отеля «Courtyard».⁸⁶

При использовании совместного анализа респондентам демонстрируют образцы нового товара, в которых разные атрибуты сочетаются в различных пропорциях, и просят оценить их.

Руководство компании использует полученные результаты, чтобы определить, какой из вариантов обладает наибольшей привлекательностью, на какую долю рынка и на какую прибыль можно рассчитывать.

П. Грин и Й. Уинд иллюстрируют данный метод на примере разработки нового средства для чистки ковров в домашних условиях.⁸⁷ Предполагается, что фирма-производитель рассматривает пять элементов нового товара:

- Три варианта дизайна упаковки (А, В и С — рис. 15.4).
- Три варианта названия торговой марки («K2R», «Glori», «Bissell»).
- Три ценовых варианта (\$1,19; \$1,39; \$1,59).
- Возможность получения знака качества журнала «Good Housekeeping»^{*1} (да, нет).
- Возможность безусловного возврата денег (да, нет).

В принципе, исследователи могут рассмотреть все 108 возможных концепций товара ($3 \times 3 \times 3 \times 2 \times 2$), но выносить весь «набор» на суд потребителей вряд ли целесообразно. Обычно отбираются, скажем, 18 основных концепций, которые представляются участникам исследования, и те располагают их по степени предпочтительности.

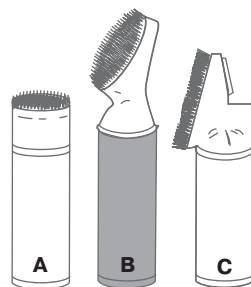


Рис. 15.4. Объекты совместного анализа

Для построения функции потребительской полезности каждого из пяти атрибутов марки-тологии используют статистическую программу (рис. 15.5). Показатель полезности меняется в пределах от 0 до 1; чем выше полезность, тем выше потребительское предпочтение к данному значению соответствующего атрибута. Мы видим, что самую высокую оценку получает упаковка В, за ней следует упаковка С и, наконец, упаковка А (она получила практически нулевую оценку). Названия в порядке убывания их оценки располагаются как «Bissell», «K2R», «Glori». Уровень потребительской полезности обратно пропорционален цене товара. Наличие знака качества популярного журнала «Good Housekeeping»^{*} желательно, однако потребители не придают ему особого значения. А вот гарантированный возврат стоимости товара весьма желателен.

Если мы просуммируем эти результаты, то окажется, что потребители предпочитают товар со следующими атрибутами: упаковка В, название торговой марки — «Bissell», розничная цена — \$1,19, знак «Good Housekeeping» и гарантия безусловного возврата денег. Также мы можем определить относительную важность каждого атрибута для группы потребителей (как разности максимального и минимального значений его полезности). Чем эта разность больше, тем атрибут важнее. Представители данной группы респондентов рассматривают в качестве основных атрибутов цену и дизайн упаковки, за которыми следуют гарантии возврата денег, название торговой марки и, наконец, наличие знака качества «Good Housekeeping».

^{*} В России этот журнал называется «Домашний очаг».

Сведения о предпочтениях потребителей, полученные на основе достаточно большой выборки, могут использоваться для оценки потенциальной доли рынка того или иного варианта товара (предполагается, что ожидаемая реакция конкурентов известна). Однако не исключается и вероятность того, что компания (например, по соображениям издержек) откажется от варианта, который, по прогнозам, претендует на наибольшую долю рынка, так как самый привлекательный для потребителей вариант далеко не всегда выгоден производителю.

В некоторых случаях исследователи проводят опрос, используя не полное описание каждого варианта товара, а варьируя только два фактора. Например, респондентам демонстрируется таблица с тремя вариантами цены и тремя вариантами упаковки и предлагается указать, какое из полученных девяти сочетаний атрибутов им нравится больше всего, какое они поставят на второе место и т. д. Затем участники исследования аналогичным образом оценивают варианты из второй таблицы, в которой пред-

ставлены сочетания других двух переменных. Данный подход целесообразен в том случае, если переменных, а соответственно и вариантов товара, много.

Однако полученные результаты будут менее достоверными, поскольку внимание респондентов в каждом случае концентрируется на сочетании только двух факторов. Адаптивный совместный анализ — это гибридный метод сбора данных, сочетающий использование оценок важности с попарными задачами сравнения.⁸⁸

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

После успешной проверки концепции товара менеджер по новым товарам разрабатывает предварительный план маркетинговой стратегии по выводу товара на рынок. План маркетинговой стратегии состоит из трех частей. В первой части дается описание объема, структуры целевого рынка, поведения потребителей, предполагаемого позиционирования товара, а также

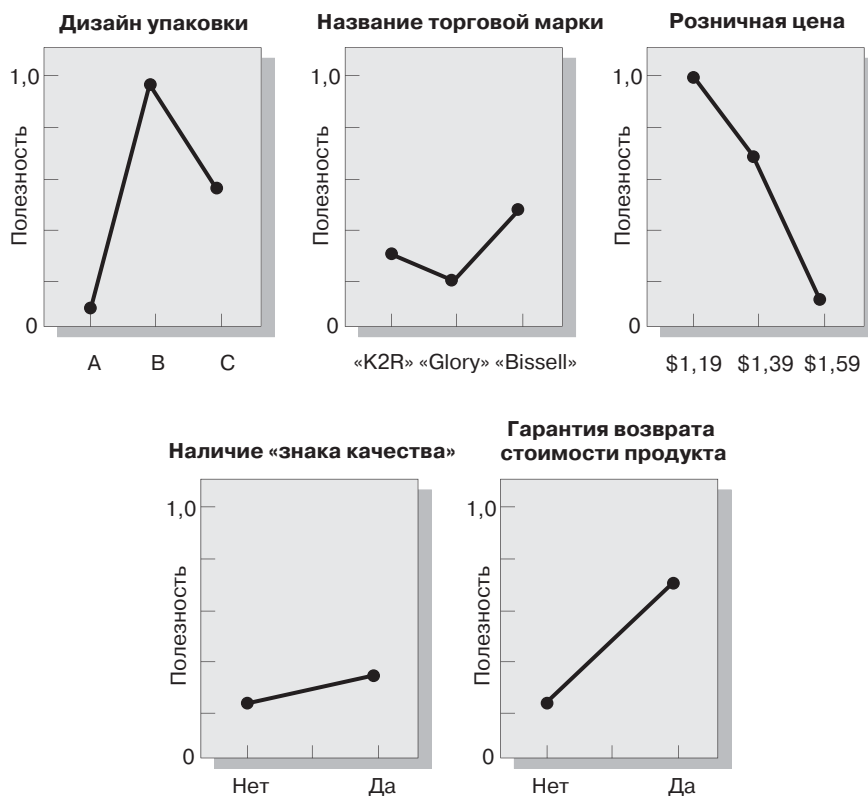


Рис. 15.5. Оценка функций полезности путем совместного анализа

показателей объема продаж, доли рынка и планируемой прибыли на ближайшие несколько лет. Например:

Целевым рынком растворимого напитка для завтрака являются семьи с детьми, готовые приобрести новый, вкусный и недорогой утренний продукт питания. Торговую марку следует позиционировать в зоне относительно высоких цен и качества данной товарной категории. В первый год компания будет стремиться реализовать 500 тыс. упаковок (охватить 10% рынка), при этом убытки не превысят \$1,3 млн. В течение второго года планируется довести объем продаж до 700 тыс. упаковок (14% рынка). Предполагаемый объем прибыли составит при этом \$2,2 млн.

Во второй части плана маркетинговой стратегии излагаются сведения о планируемой цене товара, о принципах его распределения и бюджете расходов на маркетинг в течение первого года выпуска.

Напиток будет иметь три вкусовых варианта — шоколадный, ванильный и земляничный. В одной упаковке (цена — \$2,49) будет находиться шесть пакетов концентрата. Одна коробка будет вмещать 48 таких упаковок; ее стоимость для оптовых торговцев составит \$24. В течение двух первых месяцев к каждому четвертому приобретаемому дилерами коробкам товара будет бесплатно выдаваться пятая, при этом предполагается проведение совместной рекламы. Будет организована раздача бесплатных образцов товара. В газетах размещаются купоны на скидки (\$0,20). Общий бюджет программы стимулирования сбыта составит \$2,9 млн. Расходы на рекламу (\$6 млн) должны быть поделены поровну между рекламой общенационального и регионального уровня. Две трети выделяемых средств направляются на телевизионную рекламу, одна треть — на рекламу в газетах. Акцент в рекламе будет сделан на питательности напитка и на удобстве его приготовления. Основой для рекламы должен стать образ ребенка, ежедневно получающего на завтрак порцию нового напитка и вырастающего в крупного сильного мужчину. В течение первого года на маркетинговые исследования и изучение реакции потребителей на новый продукт (покупка информации у магазинов и проведение собственных опросов) планируется потратить \$100 тыс.

В третьей части плана стратегии маркетинга приводятся показатели объема продаж и прибыли на перспективу и долгосрочный подход к маркетингу-микс.

Доля рынка компании должна составить 25%, а показатель рентабельности инвестиций после уплаты налогов — 12%. Такой уровень прибыли обеспечивают только товары высокого качества, которое по мере развития соответствующих технологий должно постоянно повышаться. Относительно высокая цена будет постепенно снижаться, что позволит расширить рынок и отразить возможные атаки конкурентов. Планируется, что общий рекламный бюджет будет ежегодно увеличиваться на 20%, при этом соотношение расходов на рекламу и стимулирование сбыта изменится с первоначальных 65 : 35 до 50 : 50, начиная со второго года объем расходов на маркетинговые исследования будет уменьшен до \$60 тыс. в год.

АНАЛИЗ БИЗНЕСА

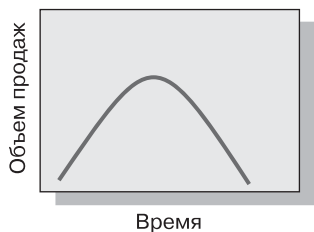
После принятия решения относительно концепции товара и маркетинговой стратегии руководство компании приступает к оценке коммерческой привлекательности предложения. Для этого необходимо сделать прогноз объема продаж, издержек и прибыли и проверить его на предмет соответствия целям компании. Если результаты проверки окажутся положительными, приступают к непосредственной разработке товара. По мере поступления новой информации результаты бизнес-анализа пересматриваются и дополняются.

Прогноз объема продаж. Общий планируемый объем продаж складывается из предполагаемых объемов первичных продаж, замещающих продаж и повторных продаж товара. Выбор метода оценки объема продаж зависит от того, к какой категории относится данный товар — к однократно приобретаемым товарам (например, обручальное кольцо или место в доме для престарелых), к редко приобретаемым товарам или к товарам, которые покупаются регулярно. Для однократно приобретаемых товаров объем продаж сначала (при появлении на рынке) возрастает, достигает пикового значения и затем, по мере того как число потенциальных покупателей уменьшается, снижается почти до нуля (рис. 15.6, а).

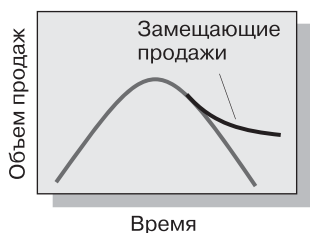
Редко приобретаемые товары — такие, как автомобили, тостеры, промышленное оборудование, — обычно требуют периодической замены, необходимость которой диктуется либо физическим, либо моральным износом изделия, изменением моды, внешнего вида и функцио-

нальных качеств товара. При прогнозировании сбыта для товаров этой категории необходимо проводить отдельную оценку объема первичных и замещающих продаж (рис. 15.6, б).

а) Однократно приобретаемые товары



б) Редко приобретаемые товары



в) Часто приобретаемые товары

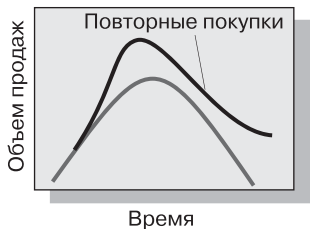


Рис. 15.6. Кривые жизненного цикла для трех видов товаров

Примерная кривая жизненного цикла часто приобретаемых товаров, таких как потребительские товары и промышленная продукция кратковременного пользования, представлена на рис. 15.6, в. На первом этапе выпуска число покупателей, совершающих покупку впервые, возрастает, а затем, по мере того как их остается все меньше (предполагается, что общее число покупателей постоянно), убывает. Но если часть покупателей удовлетворена качеством товара, начинаются повторные покупки. Постепенно кривая сбыта выходит на постоянный уровень, отражающий стабильный объем повторных покупок; к этому времени товар уже не является новым.

При прогнозировании объема продаж нового товара менеджмент компании прежде всего проводит оценку количества первичных покупок новинки в каждый период времени. Для этого существует целый ряд методов. Для оценки объема замещающих продаж необходимо исследовать *распределение долговечности товара*, т. е. выяснить, какое количество единиц товара выйдет из строя в течение первого, второго, третьего и далее годов эксплуатации. По нижней границе кривой этого распределения можно судить о том, когда именно начнутся замещающие продажи. На фактическое начало замещения влияет множество факторов. Поскольку объем замещающих продаж трудно оценить до начала эксплуатации товара, некоторые производители основывают свои решения о выходе на рынок с новым продуктом исключительно на оценках объема первичных продаж.

Для часто приобретаемых новых товаров продавцу необходимо наряду с объемом первичных продаж оценить объем повторных продаж. Высокий показатель повторных продаж говорит о том, что покупатели удовлетворены; есть шансы, что объем реализации будет оставаться высоким даже после того, как первичные покупки закончатся. Продавцу следует определить процент повторных покупок в каждом классе «повторных потребителей», т. е. среди тех, кто покупает товар во второй раз, третий, четвертый и т. д. Некоторые товары и марки потребители покупают несколько раз, а затем отказываются от них. Одноразовые зубные щетки «Wisp» компании Colgate охотно покупались на пробу, но число повторных покупок было крайне невелико.⁸⁹

Прогноз затрат и прибыли. Оценка расходов осуществляется отделами НИОКР, производства, маркетинга и финансов. В табл. 15.3 приведен пятилетний прогноз продаж, затрат и прибыли для растворимого напитка для завтрака.

В *строке 1* показана предполагаемая выручка от реализации в течение пяти лет. В течение первого года планируется продажа товара на \$11,889 млн (примерно 500 тыс. коробок по \$24 за каждую). Такой прогноз сбыта основан на ряде предположений о темпе роста рынка, доле рынка компании и об отпускных ценах.

Строка 2 отображает себестоимость реализованной продукции, которая составляет примерно 33% доходов от выручки. Себестоимость

определяется с учетом средних затрат на оплату труда, стоимости сырья и упаковки в расчете на коробку товара.

В строке 3 показана ожидаемая валовая прибыль, представляющая собой разность между выручкой от реализации и себестоимостью реализованной продукции.

Строка 4 содержит планируемые общие затраты на разработку нового товара в размере \$3,5 млн, включающие затраты на собственно разработку товара, маркетинговые исследования и организацию производства.

Строка 5 показывает предполагаемые затраты на маркетинг на пятилетний период, включающие расходы на рекламу, стимулирование сбыта, маркетинговые исследования, а также на зарплату торгового персонала и сотрудников отдела маркетинга.

В строке 6 показаны относимые на данный товар накладные расходы, т. е. затраты на зарплату менеджеров, на отопление, освещение и т. п.

Строка 7 — валовая контрибуция (вклад в прибыль) данного товара, определяется путем вычитания из валовой прибыли (строка 3) затрат, указанных в строках 4–6.

Строка 8 — дополнительная контрибуция, т. е. изменения доходов (которые приносят другие товары компании), вызванные появлением на рынке нового продукта. Дополнительная контрибуция складывается из двух компонентов:

сопровождающего дохода — дополнительного дохода, поступающего от других товаров компании как следствие внедрения новой производственной линии, и *каннибализированного дохода* — сокращения доходов от других товаров компании, вызванного появлением новой товарной линии.⁹⁰ В табл. 15.3 предполагается, что дополнительная контрибуция отсутствует.

Строка 9 содержит информацию о чистой контрибуции, которая в данном случае равна валовой контрибуции.

Строка 10 — дисконтированная контрибуция (т. е. доходы будущих периодов), приведенная к стоимости на сегодняшний день (ставка дисконта — 15% в год). Например, компания получит \$4,716 млн не раньше чем через пять лет. Если компания может получать со своих вложений доход в размере 15% годовых, то на сегодняшний день эта сумма равноценна лишь \$2,346 млн.⁹¹

Строка 11 — кумулятивный дисконтированный поток денежных средств, представляющий собой годовой доход из строки 10 нарастающим итогом. Основной интерес вызывают два показателя. Первый из них — максимальный инвестиционный риск, т. е. величина максимальных потерь, которые могут возникнуть у компании в связи с реализацией проекта. Из табл. 15.3 видно, что максимальный инвестиционный риск возникает на первом году работы и равняется

Таблица 15.3. Планируемые денежные потоки на период в пять лет, \$ млн

	Нулевой год	Нулевой год	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
1	Выручка от реализации	\$0	\$11 889	\$15 873	\$19 654	\$28 253	\$32 491
2	Себестоимость реализованной продукции	0	3 981	5 150	6 581	9 461	10 980
3	Валовая прибыль	0	7 908	10 231	13 073	18 792	21 611
4	Общие затраты на разработку	–3 500	0	0	0	0	0
5	Затраты на маркетинг	0	8 000	6 460	8 255	11 866	13 646
6	Накладные расходы	0	1 189	1 538	1 965	2 825	3 249
7	Валовая контрибуция	–3500	–1 281	2 233	2 853	4 101	4 716
8	Дополнительная контрибуция	0	0	0	0	0	0
9	Чистая контрибуция	–3 500	–1 281	2 233	2 853	4 101	4 716
10	Дисконтированная контрибуция (15%)	–3 500	–1 113	1 691	1 877	2 343	2 346
11	Кумулятивный дисконтированный поток денежных средств	–3 500	–4 613	–2 922	–1 045	1 298	3 644

\$4,613 млн. Вторым важным показателем — период окупаемости, т. е. срок, в течение которого компания вернет все затраты, включая заложенные в расчет 15% дисконта. В данном случае период окупаемости равен примерно 3,5 года. Таким образом, руководство компании должно решить, стоит ли рисковать суммой в \$4,6 млн с перспективой окупаемости через 3,5 года. В рамках общего финансового анализа фирмы могут также проводить анализ безубыточности и анализ рисков.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РАЗРАБОТКИ НОВОГО ТОВАРА: ОТ РАЗРАБОТКИ К КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ

До сих пор речь шла лишь о словесных описаниях, эскизах или прототипах будущего товара. Следующий этап требует очень больших вложений средств, по сравнению с которыми все предшествующие затраты на генерацию и проверку идей кажутся мизерными. На этой стадии будет дан ответ, поддается ли идея воплощению в изделие, реализуемое с технической и рентабельное с коммерческой точки зрения. Если будет получен отрицательный ответ, все понесенные компанией затраты на проект превратятся в убытки и единственным положительным результатом окажется часть полученной в процессе разработок информации.

РАЗРАБОТКА ТОВАРА

Решению задачи превращения требований целевых покупателей в рабочий прототип товара способствует применение так называемого *метода развертывания качественных требований*. При этом список искомым *потребительских атрибутов*, полученный в ходе рыночных исследований, превращается в набор *инженерно-технических атрибутов*, которым могут воспользоваться разработчики нового товара. Скажем, покупатели разрабатываемой модели грузового автомобиля хотели бы, чтобы он обладал определенными мощностными характеристиками. Инженеры переосмысливают эти пожелания, выражая их в технических эквивалентах. Такой подход позволяет оценить варианты реализации потреби-

тельских пожеланий с точки зрения затрат. Одно из главных достоинств метода развертывания качественных требований заключается в том, что он способствует установлению лучшего взаимопонимания между маркетологами, конструкторами и производственным персоналом.⁹²

Создание прототипов. Отдел НИОКР создает один или несколько вариантов физического воплощения концепции товара, чтобы найти прототип, удовлетворяющий следующим критериям: потребители воспринимают его как носителя всех основных свойств, изложенных в описании товара; он безопасен и надежно работает в заданных условиях эксплуатации; его себестоимость не выходит за рамки запланированных издержек производства. На создание удачного прототипа могут быть потрачены дни, недели, месяцы и даже годы. Ускорить этот процесс позволяет применение современных методов виртуальной реальности и Интернета. Использование в процессе разработки и тестирования нового изделия методов моделирования позволяет компании оперативно реагировать на новую информацию и своевременно разрешать возникающие проблемы посредством сравнения вариантов.

Ученые-разработчики должны воплотить в материальной форме не только функциональные, но и психологические характеристики товара. Как потребители будут реагировать на различные расцветки, размеры, вес и другие материальные качества товара? Например, желтый цвет средства для полоскания рта напоминает об «антисептичности» («Listerine»), красный — об «освежающих свойствах» («Lavoris»), а голубой — о «прохладности» («Score»). Маркетологи должны снабдить разработчиков информацией о том, какие свойства товара особенно значимы для потребителей и по каким признакам пользователи судят об их наличии.

Фирмы уделяют много внимания внутреннему тестированию прототипов новых товаров. *Vibram*, изготавливающая собственную линию обуви «FiveFingers», а также подошвы для самых разных типов обуви — для скейтбордистов, велосипедистов, скалолазов и спиннингистов, — создает специальные команды тестировщиков. Компания помещает свои изделия в экстремальные условия, проводя их натурные испытания и используя специальные процедуры тестирования.⁹³

Если наши химики создают новый материал, который будет использоваться в производстве кроссовок для бега, то сначала мы проводим лабораторные испытания, чтобы лучше понять его физические свойства. Затем мы имитируем в лаборатории различные виды поверхности, по которым предстоит бегать спортсменам в этих кроссовках, и анализируем полученную информацию. Наконец, кроссовки передаются команде тестировщиков, которые подробно фиксируют условия испытаний: погоду, дистанцию, темп бега, рельеф местности и т. д. Тестировщики дают свои оценки качества сцепления подошв с разными типами поверхности. Мы анализируем накопленные результаты и принимаем решение о целесообразности использования нового материала.

Потребительские испытания. Когда прототипы готовы, начинаются испытания их функциональных и потребительских качеств. *Альфа-тестированием* принято называть внутрифирменные испытания товара на предмет соответствия его своему назначению. После доводки товара начинается его *бета-тестирование*, обязательным условием которого является привлечение реальных покупателей и установление обратной связи с ними.

Потребительские испытания проводятся в самых разных формах — от приглашения пользователей в лабораторию до выдачи им образцов товара для пробного использования дома. *Procter & Gamble* имеет собственные испытательные лаборатории, такие как центр тестирования одноразовых изделий, куда для проведения исследования новых товаров приносят своих младенцев десятки матерей. Для разработки своей особо стойкой губной помады «Cover Girl Outlast» *P&G* пригласила приходиться каждое утро в свою лабораторию 500 женщин. В лаборатории женщины наносят помаду, указывают свой род занятий и возвращаются спустя восемь часов, чтобы исследователи могли оценить цвет оставшейся помады. В результате новый товар стал дополняться увлажнителем кожи, который женщины могли наносить поверх помады из тюбика, не глядя в зеркало. Тестирование в домашних условиях широко применяется для самых разных товаров — от мороженого до бытовых приборов.

РЫНОЧНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

Если товар успешно прошел функциональные и потребительские испытания, он получает марочное название, для него создается упаковка

и разрабатывается предварительная маркетинговая программа. Цель этих процедур состоит в проверке нового товара в реальных рыночных условиях для определения размера рынка, реакции потребителей и дилеров на появление нового товара, его использование и повторное приобретение.

К рыночному тестированию (пробному маркетингу) товаров прибегают далеко не все компании. Так, представитель компании *Revlon, Inc.* заявляет: «Мы выпускаем дорогую косметику, которая не предназначена для массового распространения, а потому мы не проводим такого рода тесты. Когда мы выпускаем новый продукт, скажем жидкий тональный крем, мы заранее знаем, что на него будет спрос, благо мы далеко не новички на рынке косметики. К тому же для продвижения товара у нас есть около полутора тысяч работающих в универсамах демонстраторов».

Многим менеджерам бывает трудно ликвидировать проект, потребовавший много сил и внимания, даже если им следует это сделать. Результатом такого отношения оказывается бесполезное сохранение или даже укрепление приверженности безнадежному проекту.⁹⁴

Тем не менее многие компании исходят из того, что испытания в рыночных условиях позволяют получить ценную информацию о покупателях, дилерах, эффективности программы маркетинга, потенциале рынка. Перед проведением тестирования необходимо ответить на два главных вопроса: какого масштаба будут испытания и какого типа они должны быть?

Масштабы рыночного тестирования зависят, с одной стороны, от объема вложенных в товар средств и соответствующего инвестиционного риска, а с другой — от времени, отпущенного на проведение испытаний, и их стоимости. Товары, на разработку которых затрачены значительные средства, а вероятность неудачи на рынке велика, обязательно нуждаются в тестировании, поскольку затраты, связанные с проведением испытаний, составят незначительную часть общих расходов на проект. Товары высокого риска, открывающие совершенно новые товарные категории (например, первый растворимый напиток для завтрака) или обладающие еще не изведенными свойствами (зубная паста для укрепления десен), требуют в сравнении с модифицированными товарами (новая марка обычной зубной пасты) более тщательной рыночной проверки.

Рыночное тестирование товаров широкого потребления. Во время тестирования товаров широкого потребления компании необходимо оценить четыре величины: *количество пробных покупок, количество повторных покупок, степень принятия товара потребителями и частоту покупок*. Компания надеется, что товар получит высокие оценки по всем показателям. Бывает, что покупатели, опробовавшие товар, отказываются от повторной покупки или при высокой степени принятия товара частота покупок остается невысокой (как, например, у многих замороженных деликатесов).

Ниже рассматриваются основные методы рыночного тестирования потребительских товаров, при этом они представлены в порядке возрастания затрат на проведение исследования.

Волновое исследование продаж. Метод *волнового исследования продаж* предусматривает предложение бесплатного опробования товара, а затем приобретение этого товара или продукции конкурентов по слегка сниженной цене. Товар предлагается потребителям от трех до пяти раз (волны продаж), при этом компания отмечает число покупателей, вновь выбравших ее продукцию, и степень их удовлетворения. С помощью волнового метода проверяется и реакция потребителей на рекламу, когда участникам исследования демонстрируется одно или несколько рекламных обращений и анализируется их влияние на частоту повторных покупок.

Волновое исследование продаж можно провести быстро, в относительно «закрытом» виде и еще до окончательной разработки упаковки и начала рекламной кампании. Однако данный метод не позволяет определить количество пробных покупок, совершаемых под воздействием различных методов стимулирования сбыта, поскольку изначально компания сама предоставляет товар отобранным для эксперимента потребителям. Кроме того, метод не дает представления о том, привлечет ли новая марка внимание дилеров и займет ли она выгодное положение на полках магазинов.

Имитационное рыночное тестирование. В проведении пробного маркетинга *имитационным методом* участвуют 30–40 потенциальных покупателей, которые высказывают свое мнение относительно известных им марок товаров определенной категории и свое отношение к этим продуктам. Затем участников приглашают

на краткую презентацию как уже известных, так и новых рекламных аудио- и видеороликов или печатной рекламы. Среди предлагаемой рекламы имеется и реклама нового товара, но она никак специально не выделяется из общей массы. Затем потребителям выдают небольшую сумму денег и приглашают в магазин, где они приобретают любой товар по своему выбору. Соотношение покупок товара новой марки и конкурирующих продуктов фиксируется. Полученные результаты позволяют судить об относительной эффективности рекламы в плане стимулирования пробной покупки нового товара в сравнении с рекламой конкурентов. Потребителей спрашивают, почему они приобрели новый товар или отказались от него. Тем, кто не пожелал купить новый товар, вручают бесплатный образец. Через несколько недель проводится еще один, телефонный опрос участников теста на предмет их отношения к товару, его функциональных качеств, степени их удовлетворенности продуктом и намерения совершить повторную покупку.

Имитационный метод позволяет получить довольно точные оценки эффективности рекламы и количества пробных покупок (а при использовании расширенного варианта метода — и числа повторных покупок) за гораздо более короткое время и при значительно более низких затратах, чем реальное тестирование в рыночных условиях.⁹⁵ Однако по мере того, как медиа и каналы товародвижения становятся все более фрагментированными, маркетологам все труднее моделировать рыночные условия с помощью одних лишь традиционных подходов.

Контролируемый пробный маркетинг. По заказу компании-производителя исследовательская фирма анализирует деятельность магазинов, которые за определенную плату выставляют на полки новый товар. Компания-заказчик указывает количество и географическое расположение магазинов, которые ей хотелось бы привлечь к эксперименту. Исследовательская фирма доставляет товар в эти торговые предприятия и контролирует его расположение на прилавках, количество и оформление экспозиций с новым товаром, наличие рекламных стендов, а также установленные на товар цены. Результаты обычно фиксируются с помощью электронных сканеров, которыми снабжены кассовые аппараты. Компания может также оценить воздействие местной рекламы и про-

веденных во время испытаний мероприятий стимулирования сбыта.

Контролируемый пробный маркетинг позволяет компании получить данные о влиянии внутримagaзинных факторов и местной рекламы на поведение потребителей. В дальнейшем проводится опрос потребителей с целью выяснения их мнения о тестируемом товаре. С одной стороны, отсутствует необходимость использования собственного торгового персонала фирмы-поставщика, выплаты денег магазинам за прием товара на реализацию или «покупки» дистрибьюторской сети. С другой — контролируемый пробный маркетинг не дает информации о том, как убедить торговцев принять новый товар. Кроме того, в ходе тестирования новый товар и все его свойства могут быть подробно изучены конкурентами.

Полномасштабный пробный маркетинг. Завершающий способ испытания новых товаров широкого потребления — вывод их на настоящие пробные рынки. Обычно компания выбирает несколько городов, в которых ее торговый персонал пытается продать новый товар оптом в магазины, добиваясь его выгодного месторасположения на полках. Компания проводит на пробных рынках ту же работу по рекламе и стимулированию сбыта нового товара, которую она планирует для всего внутреннего рынка. Такой пробный маркетинг также дает возможность провести предварительную проверку различных вариантов маркетингового плана: для этого в разных городах используются разные маркетинговые программы. Полномасштабные испытания могут обойтись компании в сумму, превышающую \$1 млн. Окончательная стоимость пробного маркетинга зависит от количества городов, продолжительности испытаний и объема данных, которые планирует получить компания.

Перед проведением пробного маркетинга менеджменту компании необходимо принять ряд решений: 1) В скольких городах проводить тестирование? 2) Какие города выбрать? 3) Какой должна быть продолжительность тестирования? 4) Какую информацию собирать? 5) Какие действия следует предпринять? При принятии каждого решения нужно принимать во внимание многие соображения. Город Коламбус в штате Огайо является популярным местом тестирования новых продуктов фаст-

фуда: демографический состав населения города можно считать репрезентативным для населения страны в целом, в Коламбусе проживает довольно много студентов и имеется развитый медиарынок, предлагающий разумные расценки на размещение рекламы.⁹⁶

Многие глобальные производители потребительских товаров, такие как *L'Oreal*, *Philips* и *Nikon*, любят проводить тестирование в Южной Корее, потому что ее требовательные, но справедливые потребители и хорошо развитая маркетинговая инфраструктура позволяют рассчитывать, что товары, пользующиеся успехом в этой стране, будут хорошо продаваться на других глобальных рынках.⁹⁷ *Gucci* охотно тестирует свою дорогую продукцию в Китае, потому что такое тестирование позволяет понять тенденции рынка предметов роскоши.⁹⁸

Несмотря на все преимущества пробного маркетинга, многие крупные компании теперь пропускают этот этап и полагаются на другие, более быстрые и экономичные методы рыночного тестирования. *Starbucks* регулярно выводит на рынок свои новые продукты еще до того, как они станут «идеальными», в соответствии со своей философией, сформулированной ее вице-президентом, ответственным, в частности, за цифровые технологии, Адамом Бротманом: «Мы не считаем приемлемым, если у нас что-то не является идеальным, наоборот, мы готовы к инновациям и стремимся к тому, чтобы каждая новинка с гарантией 100% была идеальной». Разработанное компанией мобильное приложение для осуществления платежей в первые шесть месяцев после запуска вызывало много нареканий, но теперь с его помощью еженедельно осуществляется 3 млн транзакций.⁹⁹ *General Mills*, например, предпочитает выходить с новым товаром на рынок, охватывающий примерно 25% территории страны, — это слишком большая область для того, чтобы действия конкурентов повлияли на достоверность результатов. Менеджеры компании изучают данные о продажах, поступившие из магазинов, уже через несколько дней получают сведения о показателях торговли новым товаром, корректируют и уточняют программу маркетинга.

Рыночное тестирование товаров промышленного назначения. Рыночное тестирование может проводиться и в отношении товаров промышленного назначения. Дорогостоящее

оборудование и новые технологии обычно проходят через альфа- (внутри компании) и бета-тестирование (с участием потребителей).¹⁰⁰ При бета-тестировании инженеры компании-производителя наблюдают за тем, как ведет себя оборудование в руках пользователей, в результате чего часто выявляются непредвиденные проблемы с безопасностью и техническим обслуживанием, определяются требования к обучению персонала компаний-покупателей и сервису. Поставщик получает представление о том, насколько выпущенное им оборудование улучшает условия или эффективность работы компании-покупателя, чтобы учесть это в дальнейшем при назначении цены.

После проведения испытаний продавец просит хозяев испытательных площадок сообщить о своем впечатлении и возникших намерениях. Производитель должен подвергнуть результаты бета-тестирования серьезному анализу, поскольку в них участвует сравнительно малое число потенциальных покупателей, выборка которых может оказаться неслучайной, а сами испытания могут «подгоняться» под условия конкретного «респондента». Помимо прочего, существует и риск того, что неудовлетворенные предлагаемой продукцией покупатели в своих отзывах могут «перегнуть палку». *Square* не проводит бета-тестирования, предпочитая тестировать продукт на контролируемых ею площадках, потому что не считает возможным предлагать рынку незаконченный продукт.¹⁰¹

Второй распространенный метод рыночных испытаний товаров промышленного назначения — демонстрация новых образцов на специализированных выставках. Компания-производитель получает возможность определить, какой интерес ее товары вызывают у покупателей, узнать, как они реагируют на различные характеристики оборудования и условия поставки и сколько покупателей намереваются сделать покупку или размещают заказ.

Кроме того, новые товары промышленного назначения проходят испытания в демонстрационных залах дистрибьюторов и дилеров, где они выставляются рядом с другими товарами данного производителя, а может быть, и с продукцией конкурентов. С помощью этого метода получают информацию о предпочтениях потребителей и ценах в обстановке, обычной для торговли данным товаром. У такого подхода есть

два недостатка: во-первых, покупатели могут захотеть сделать заказы, которые компания пока не в состоянии выполнить, а во-вторых, посетители демонстрационных залов не всегда являются типичными представителями целевого рынка.

Производители товаров промышленного назначения могут применять и метод, близкий к полномасштабному пробному маркетингу, когда они изготавливают опытные образцы новой продукции и выпускают их в продажу на ограниченной географической территории, поддерживая продажи с помощью различных стимулирующих мер, выпуска рекламных каталогов и т. п.

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ

Если компания приступает к разворачиванию коммерческого производства, ее ожидают самые большие по сравнению с предыдущими этапами расходы.¹⁰² Слишком часто фирмы настолько сосредоточиваются на разработке нового продукта, что не уделяют достаточного времени разработке хорошей маркетинговой программы вывода этого продукта на рынок.¹⁰³ А ведь такой фирме придется заключить контракт на производство товара либо построить или взять в аренду целый производственный комплекс. Большинство кампаний по выведению новых товаров на рынок представляют собой последовательное использование различных средств коммуникации.¹⁰⁴

В США для выведения на общенациональный рынок нового продукта из категории фасованных потребительских товаров компании придется в течение первого года направить от \$25 млн до \$100 млн на рекламу, мероприятия по стимулированию сбыта и прочие коммуникации. Для новых продовольственных товаров затраты на маркетинг в течение первого года обычно составляют 57% от выручки от реализации.

Для сбора необходимых средств изобретатели, не имеющие поддержки крупной корпорации, полагаются на краудфандинг и такие компании, как *Kickstarter*.¹⁰⁵ С помощью краудфандинга отдельные предприниматели и стартапы могут финансировать свои проекты, используя социальные и иные медиа для генерирования интереса широкой публики и получения от нее необходимых средств.

Когда (выбор момента). Момент выхода на рынок играет решающую роль при разворачивании коммерческого производства. Предпо-

жим, что компания близка к завершению разработки нового товара и вдруг узнает, что один из конкурентов тоже собирается выпустить на рынок аналогичный продукт. Тогда фирма может выбрать один из трех вариантов действий:

1. **Опережающий выход на рынок.** Компания, которая выходит на рынок первой, обычно пользуется преимуществами «первого игрока», т. е. привлекает основных дистрибьюторов и покупателей и завоевывает репутацию лидера. Но если товар выбрасывается на рынок в спешке, без тщательного устранения обнаруженных в процессе тестирования недостатков, опережающий выход может оказаться проигрышной стратегией.
2. **Параллельный выход на рынок.** Компания выбирает для выхода на рынок то же время, что и конкурент. При одновременном появлении на рынке рекламы двух компаний их товарам уделяется повышенное внимание.¹⁰⁶
3. **Поздний выход на рынок.** Фирма откладывает выход на рынок, предоставляя эту честь конкурентам, на плечи которых ложатся все расходы по ознакомлению аудитории с новым товаром. Компания имеет возможность учесть недостатки продукции конкурентов и получает представление об истинных размерах рынка.

При принятии решения о моменте выхода на рынок необходимо учесть следующие соображения. Если новый товар призван заместить устаревшую продукцию, его представление можно отложить до тех пор, пока не будут исчерпаны запасы на складах. Если товар сезонный, целесообразно «придержать» его до начала сезона. Бывает, что товар остается невостребованным, пока ему не найдется «достойное применение». Проблема выбора времени выхода на рынок усложняется тем, что многие компании сталкиваются с конкурентами, имитирующими новые изобретения, меняя их конструкцию или внешний вид ровно настолько, чтобы формально не нарушать патент.¹⁰⁷

Где (выбор места). Фирма-производитель должна решить: выпускать товар на рынок в какой-то одной области, регионе, в нескольких регионах, на всей территории страны или в международном масштабе. Обычно устанавливается график последовательного освоения рынков. Главные критерии при выборе новых

рынков — это потенциал рынка, репутация компании на данном рынке, стоимость выхода на рынок, стоимость медиакоммуникаций, влияние рассматриваемого региона на другие и степень проникновения конкурентов на рынок. Небольшие фирмы выбирают привлекательный для себя город и проводят блиц-кампанию по выходу на его рынок. Затем они постепенно, один за другим осваивают рынки других городов. Крупные компании выводят новинку на рынки одного региона, а затем переходят к освоению следующего. Фирмы, располагающие общенациональными дистрибьюторскими сетями, такие как автомобильные компании, выпускают свои модели сразу на общенациональный рынок.

Интернет постепенно превращает мир в единое целое, и конкуренция все чаще приобретает международный характер. Компании представляют новые товары уже не отдельной стране и тем более региону, а сразу всей планете. И здесь очень важно правильно распределить силы. Вывод товара сразу на глобальный рынок может породить серьезные проблемы, и поэтому последовательное освоение рынков по-прежнему часто оказывается наилучшим вариантом.¹⁰⁸

Кому (выбор целевого рынка). На осваиваемых рынках компания должна выбрать наиболее перспективные группы покупателей и сосредоточить на них основные усилия по дистрибуции и продвижению. Предполагается, что к этому моменту компания уже имеет в своем распоряжении данные о профиле перспективных потребителей. В идеальном случае это люди, обладающие следующими характеристиками: это ранние последователи, активные пользователи и лидеры мнений, к тому же охват этих потребителей не требует больших затрат.

Очень немногие группы покупателей обладают всеми перечисленными характеристиками.

Компания должна сравнить различные группы потенциальных покупателей по этим характеристикам и ориентировать маркетинг на наиболее перспективную из них, чтобы как можно быстрее добиться высокого уровня продаж и привлечь других потребителей.

Как (начальная рыночная стратегия). Поскольку вывод нового товара на рынок часто длится дольше и обходится дороже, чем предполагается вначале, то многие потенциально успешные товарные предложения страдают от

недостаточного финансирования. Поэтому фирме крайне важно выделять достаточное — но не чрезмерное — количество времени и ресурсов на продвижение нового товара на рынок.¹⁰⁹

Для координации разнообразных мероприятий, связанных с выведением новинки на рынок, менеджмент компании может воспользоваться методами сетевого планирования, например **методом критического пути**. Данный метод предполагает разработку схемы, где отображаются последовательно и одновременно выполняемые действия, которые необходимо совершить для выхода на рынок. Оценив затраты времени на каждое действие, плановики составляют прогноз времени выполнения всего проекта. Если какое-либо из мероприятий, находящихся на критическом пути, не укладывается в сроки, это приводит к задержке проекта в целом. Если необходим более ранний выход на рынок, плановики обязаны изыскать способы сокращения длительности работ, находящихся на критическом пути.¹¹⁰

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ НОВОГО ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

Принятие — это решение конкретного человека стать постоянным пользователем какого-либо продукта, далее запускается процесс формирования клиентской лояльности.

Маркетологи производителей новых продуктов обычно нацеливаются на тех потребителей, которые готовы принять эти новинки сразу, а для их выявления применяют теорию распространения инноваций и принятия новых продуктов потребителями.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ НОВОГО ТОВАРА

Термин «**инновация**» обозначает любой товар, услугу или идею, *воспринимаемые* кем-либо как новые. Идея может иметь длинную историю, но человек, впервые с ней сталкивающийся, относится к ней как к инновационной. Для того чтобы инновация распространилась в обществе, необходимо время. Эверетт Роджерс дает следующее определение **процесса диффузии инноваций**: «Распространение новой идеи от своего источника, т. е. изобретателя или создателя, к конечным пользователям или последователям».¹¹¹

Процесс принятия инновации происходит в сознании потребителя, впервые услышавшего о новшестве и постепенно приходящего к его окончательному принятию.¹¹²

Согласно наблюдениям исследователей, потребители новых товаров проходят через следующие пять стадий:

1. **Осведомленность**: потребитель узнает об инновации, но не имеет полной информации о ней.
2. **Интерес**: у потребителя возникает стимул к поиску информации о новинке.
3. **Оценка**: потребитель раздумывает над тем, стоит ли опробовать новинку.
4. **Проба**: потребитель пробует новинку, чтобы подтвердить свою оценку ее ценности.
5. **Принятие**: потребитель решает активно и регулярно пользоваться новым товаром или услугой.

Задача поставщика нового товара — способствовать движению потребителя от первой стадии к последней. Производитель систем очистки воды может выяснить, что многие потребители «застревают» на стадии интереса; они не покупают товар, поскольку не уверены в его необходимости и их отпугивает высокая цена.¹¹³ Но те же самые потребители захотели бы взять такую систему на пробу за небольшую месячную плату. Производителю следует рассмотреть возможность предложения своих устройств на апробацию с возможностью их дальнейшей покупки.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ НОВОГО ТОВАРА

Выделяют следующие характеристики процесса принятия инноваций: различную степень готовности опробовать новый товар, проявления личных влияний, различную скорость принятия новинки и различия в готовности организаций к апробации новых товаров. Некоторые исследователи сосредоточивают внимание на процессах распространения-использования как дополнении к моделям принятия новинки, чтобы выяснять, как действительно используют новые товары покупатели.¹¹⁴

Готовность опробовать новый товар и личное влияние. Э. Роджерс определяет степень новаторства индивида как то, «насколько он опережает других членов своей общественной

системы в принятии новых идей». Каждой категории товаров свойственны свои пионеры потребления и ранние последователи. Некоторые потребители первыми принимают новую моду на одежду или новые бытовые приборы; некоторые врачи первыми начинают прописывать пациентам новые лекарства.¹¹⁵ Людей можно подразделить на несколько категорий последователей (рис. 15.7). Вначале новинку принимает совсем небольшое число людей, которое постепенно возрастает, затем достигает максимума и начинает убывать, так как число потребителей, еще не ставших последователями, сокращается. Каждая из пяти групп потребителей имеет свою ценностную ориентацию и мотивы к принятию нового товара или, наоборот, сопротивлению ему.¹¹⁶

- **Новаторы** — это энтузиасты новых технологий, они склонны к авантюризму и готовы пойти на риск, чтобы опробовать новые вещи и самим во всем разобраться. С удовольствием участвуют в альфа- и бета-тестировании в обмен на возможность приобретения новинки по низкой цене и выявления недоработок в конструкции.
- **Ранние последователи** — лидеры мнений в своем сообществе, которые тщательно выбирают новые технологии, стремясь с их помощью обеспечить себе значительное конкурентное преимущество. Они менее чувствительны к цене и готовы принять товар, если им предложат персональные решения и качественный сервис.

- **Раннее большинство** — это осмотри-тельные прагматики, которые принимают новую технологию после того, как она докажет свои преимущества и соберет достаточно много пользователей. Эти люди составляют основной рынок новинки.
- **Позднее большинство** — состоит из скептически настроенных консерваторов, не склонных к риску, не являющихся адептами новых технологий и чувствительных к ценам.
- **Группа «инертных»**, или «увальней», состоит из потребителей, приверженных традициям; они сопротивляются инновациям до тех пор, пока остается хоть какая-то возможность для сохранения статус-кво.

Для того чтобы продукт прожил «долгую и счастливую жизнь», т. е. преодолел все стадии жизненного цикла, производитель должен охватить все пять групп, причем для каждой требуется свой тип маркетинга. В дополнение к ориентации на группу потребителей, которых можно назвать лидерами, формирующими общепринятое восприятие продукта, или вместо нее некоторые эксперты советуют с помощью новых продуктов ориентироваться на группу лидеров по доходам — покупателей, которые могут обеспечить высокую доходность от продаж данного продукта на протяжении всего его жизненного цикла — для более быстрого получения прибыли.¹¹⁷

Личное влияние — это влияние одной личности на другую, проявляющееся в изменении



Рис. 15.7. Классификация последователей по относительно времени принятия инноваций

Источник: Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1983).

установки или вероятности совершения покупки. Оно является весьма значимым фактором, но в некоторых ситуациях и применительно к некоторым людям играет особую роль. Наиболее сильно личное влияние проявляется на оценочном этапе процесса принятия новинки и сказывается на поздних последователях сильнее, чем на ранних. Кроме того, его значение возрастает в ситуациях, когда покупка товара сопряжена с риском.

При выпуске товаров на рынок компании ориентируются в первую очередь на новаторов и ранних последователей. Так, когда компания *Nike* выходила на рынок товаров для сноубордизма, она постаралась преодолеть «протестные» настроения молодежи, выступающей, как известно, против всего традиционного. Поэтому она поставляла свою продукцию только в независимые магазины, давала рекламу исключительно в журналах для сноубордистов и заручилась поддержкой у известных спортсменов, попутно подключив их к процессу разработки.¹¹⁸

Характеристики инноваций. Некоторые товары оказываются востребованными едва ли не мгновенно (например, роликовые коньки), в то время как принятие других происходит сравнительно медленно (например, автомобили с дизельными двигателями). Одним из новых продуктов, быстро завоевавших популярность, оказалась услуга онлайн-перепродажи билетов «StubHub».¹¹⁹

StubHub

Основатели *StubHub* Джефф Флер и Эрик Баркер придумали идею для своего веб-сайта, будучи студентами Стэнфордского университета. Зная, как много остается нераспроданных билетов на спортивные мероприятия, спектакли и концерты, они решили создать «eBay для билетов», где продавцы могли бы устанавливать цену на билеты выше или ниже номинала в зависимости от спроса. *StubHub* должна была получать 10% с покупателя и 15% с продавца со стоимости каждой сделки. Услуге требовалось преодолеть препятствие в виде местного закона, ограничивающего перепродажу билетов, но к 2006 г. она заработала уже \$100 млн (спортивные соревнования — 75%, концерты — 20%, спектакли — 5%) на рынке, который в США оценивался в \$4 млрд. В 2007 г. *StubHub* была куплена eBay за \$310 млн. Первичный продавец билетов *Ticketmaster* и его материнская компания *Live Nation* боролись против *StubHub* с момента ее появления: они угрожали судебными преследованиями, ввели безбумажные билеты, которые было труднее перепродавать, и создали собственную конкурирующую услугу *TicketExchange*. Позднее *StubHub* решила превратиться из продавца

билетов в мультиплатформенный веб-сайт электронной коммерции. Мультимедийная кампания по формированию нового бренда, начатая в 2012 г., должна была добавить эмоций к функционалу компании, включая шутливую идею о билетах, «растущих на деревьях». С учетом того, что 40% выпускаемых в первичную продажу билетов остаются нераспроданными, *StubHub* также намеревается помогать зрителям больше узнавать о культурно-зрелищных мероприятиях и чаще посещать их.

Скорость принятия инноваций определяется пятью их характеристиками, воздействие которых мы рассмотрим на примере персональных видеомagniтофонов (устройств видеозаписи со встроенным жестким диском), таких как «TiVo».¹²⁰

Первая характеристика — *относительное преимущество*, т. е. то, в какой степени новинка оказывается лучше существующих аналогов. Чем выше воспринимаемое относительное преимущество использования персональных видеомagniтофонов, скажем, для записи любимых телепередач или пропуске рекламных блоков, тем быстрее они будут приняты. Вторая характеристика — *совместимость*, или соответствие новинки системе ценностей и опыту индивидов. Например, цифровые видеомagniтофоны (английское сокращение DVR — Digital Video Recorder, которое будет использоваться далее) обладают явной совместимостью с образом жизни любителей смотреть телевизор. Далее идет *сложность*, или относительная трудность восприятия или использования нового товара. DVR — штука достаточно сложная, и потому процесс их принятия для домашнего использования достаточно продолжителен. Затем *делимость*, или возможность пробного использования нового товара на ограниченной основе. Для DVR эта характеристика представляет определенную трудность: опробовать такое устройство можно разве что в магазине или у друга, если тот купит его первым. Пятая характеристика — *коммуникативность*, очевидность или возможность описания преимуществ инновации. Наличие у DVR этих самых преимуществ способствует возбуждению интереса и любопытства у потребителей.

Кроме того, на скорость принятия инноваций влияют такие факторы, как цена нового товара, риск и неопределенность, научная обоснованность и общественное признание. Маркетолог, работающий с новыми товарами, при разработке

новинки и планировании маркетинговой программы должен исследовать все эти факторы и выделить наиболее важным из них наибольшее внимание.

Принятие инноваций организациями. Создатель нового метода обучения наверняка попытается найти учебные заведения, готовые этот метод применить. Производитель нового медицинского оборудования будет занят поиском лечебных учреждений, использующих в своей работе инновационные технологии. Принятие инноваций во многом определяется характеристиками внешней среды организации (прогрессивностью общества, уровнем доходов и т. п.), характеристиками самой организации (размером, доходами, готовностью к переменам) и ее менеджмента (уровнем образования, возрастом, опытом). Если речь идет об организациях, финансируемых государством, например средних школах, в действие вступают и иные факторы. Неоднозначный или неведомый прежде товар может быть буквально уничтожен негативным общественным мнением.

ВЫВОДЫ

1. Компания готова к разработке и выведению на рынок нового товара, если она провела сегментирование рынка, выбрала целевые группы покупателей, идентифицировала их потребности и определила желательную для себя рыночную позицию. Сотрудники отдела маркетинга должны принимать участие во всех стадиях этой разработки.
2. Успешная разработка нового товара требует эффективной организации этого процесса и управления им. Компания создает различные организационные структуры, в которые могут входить менеджеры товаров, менеджеры по разработке новых товаров, комитеты по новым товарам, отделы новых товаров или венчурные команды разработчиков новых товаров. Разработка концепции товара все чаще ведется с участием межфункциональных команд и с применением краудсорсинга.
3. Процесс разработки нового товара включает восемь этапов: генерирование идей, их отбор, разработку концепций товара и их проверку, разработку маркетинговой стратегии, бизнес-анализ, разработку товара, его рыночное

тестирование и запуск в коммерческое производство. Цель каждого этапа — принятие решения о целесообразности продолжения работы над новым товаром или отказе от него.

4. Принятие товара потребителем — процесс, в ходе которого покупатели узнают о новом товаре, делают пробную покупку и либо принимают, либо отвергают его. В настоящее время многие поставщики ориентируются на активных потребителей и ранних последователей новых товаров, стремясь охватить обе группы, поскольку сделать это можно с помощью специализированных средств информации. Процесс принятия товара потребителем зависит от множества факторов, не подконтрольных маркетологу, включая готовность индивидов или организаций к апробации новых товаров, личное влияние и характеристики нового продукта или инновации.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: КОМУ НУЖНЫ НОВЫЕ ТОВАРЫ?

Одни эксперты по новым товарам утверждают, что поддержание тесного контакта с покупателями посредством проведения масштабного исследования рынка является единственным способом создания успешных новых товаров. Другие эксперты с ними не соглашаются и доказывают, что покупатели не могут предоставлять полезной обратной связи о том, что они сами плохо знают, и не способны предлагать идеи действительно инновационных товаров.

Каково ваше мнение: исследование рынка имеет ключевое значение для разработки новых товаров или исследование рынка при разработке новых товаров совершенно бесполезно?

Каково ваше мнение: предлагать новые товары необходимо только ранним последователям или как можно более широкому рынку?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните последнюю приобретенную вами новинку. Как повлияют на ее успешность пять характеристик инновации: относительное преимущество, совместимость, сложность, делимость и коммуникативность?



В центре внимания

Apple

За последнее десятилетие *Apple* стала мировым лидером в создании инновационных товаров. Компания изменила сами способы, которыми люди слушают музыку, играют в видеоигры, общаются по телефону и даже читают книги. В число инновационных товаров *Apple* входят iPod, iMac, iPhone и iPad, и именно они обеспечили компании верхнюю строчку в составляемом журналом «*Fortune*» рейтинге «Компаний, вызывающих наибольшее восхищение», на протяжении трех лет в 2008–2014 гг.

Одной из важнейших инноваций последнего десятилетия, разработанных *Apple*, был плеер iPod MP3. Он стал не только феноменом современной культуры, он также познакомил с *Apple* многих покупателей и дал толчок к появлению нескольких фундаментальных инноваций. iPod служил воплощением инновационных дизайнерских возможностей и навыков *Apple* и воспринимался и функционировал как ни одно другое электронное устройство. С появлением iTunes Music Store (сочетание легальной загрузки музыки и нового портативного плеера) продажи iPod стремительно пошли вверх. К радости *Apple* (и огорчению *Sony*), iPod стал «Walkman XXI века».

Но iPod также сыграл ключевую роль в изменении того, как люди слушают музыку. Как сказал музыкант Джон Майер, «люди чувствуют, что они проходят школу музыковедения», когда они пользуются своими iPod, что заставляет их слушать больше музыки и с большим интересом. Существует уже несколько поколений iPod, и при переходе от одного поколения к другому *Apple* добавляла им новые возможности: фотосъемки, просмотра видео и приема радиопередач.

Apple добилась своего впечатляющего доминирования на рынке благодаря сочетанию продуманной товарной инновации и трезвого маркетинга. Она правильно определила свой целевой рынок — меломанов, которые хотят слушать *свою* музыку когда угодно и где угодно. Маркетинговые усилия были направлены на стойких приверженцев Mac, а также на людей, которые прежде не пользовались товарами *Apple*. Такой более широкий охват потребовал изменения стратегий использования каналов. В результате *Apple* стала использовать ритейлеров «массовой бытовой электроники», таких как *Best Buy* (и ныне почившего *Circuit City*), в дополнение к своим существующим каналам, что позволило увеличить число мест продаж в четыре раза.

Помимо этих усилий по «проталкиванию» *Apple* разработала запоминающуюся креативную «вытягивающую» рекламу, которая помогала росту популярности iPod. Кампания «Силуэты», к которой использовались силуэты танцующих людей, слушающих музыку на iPod, осуществлялась по всему миру. Ее послание было достаточно простым, чтобы быть понятным представителям самых разных культур: iPod — это потрясающая техническая новинка, но она доступна каждому, кто любит музыку.

По мере того как популярность iPod росла, эффект гало помогал увеличению рыночной доли других товаров компании. В 2007 г. *Apple* поменяла свое официальное название: вместо *Apple Computer Inc.* она стала называться просто *Apple Inc.*, чтобы информировать рынок о своей ориентации на некомпьютерные товары.

Следующим крупным успехом *Apple* стал вывод на рынок в 2007 г. устройства iPhone. Это устройство, имеющее сенсорный монитор, виртуальную клавиатуру, возможности отправки e-mail и выхода в Интернет, вызвало настоящий ажиотаж среди потребителей: люди были готовы часами стоять в очереди, чтобы стать одними из первых обладателей этой новинки. Однако инвестиционные аналитики опасались, что двухлетний контракт с *AT&T* и высокая начальная цена не позволят iPhone добиться значительного успеха. Однако уже через 74 дня *Apple* продала свой миллионный iPhone. В свое время iPod потребовалось два года для достижения кумулятивного объема продаж в \$1,1 млрд — iPhone преодолел эту планку за один квартал. Фактически половина покупателей iPhone переключилась на *AT&T* с других операторов беспроводной связи и согласилась уплатить штраф за досрочное расторжение контракта ради возможности иметь собственный iPhone.

В течение следующих трех лет *Apple* значительно снизила цену iPhone и добавила такие новые характеристики, как возможности просмотра видео, загрузки видеоигр и использования тысяч специальных приложений. К тому времени iPhone превратился в техническое изобретение, меняющее правила игры. В 2009 г. *Apple* заработала на продаже iPhone во всем мире \$13 млрд, а когда в 2010 г. состоялся дебют iPhone 4, Стив Джобс назвал это событие «самым успешным выводом на рынок нового товара в истории *Apple*». Джобс умер в 2011 г. и не стал свидетелем успеха iPhone 5, увидевшего свет в 2012 г. В первые 24 часа *Apple* получила более 2 млн предварительных заказов на iPhone 5 — намного больше, чем у предшествующих моделей iPhone. Когда 21 сентября 2012 г. новый iPhone появился на полках магазинов, компания не смогла удовлетворить спрос всех покупателей.

В 2013 г. ажиотаж, поднятый СМИ, помог *Apple* успешно вывести на рынок устройство iPad, сочетающее в себе эстетическую и функциональную привлекательность iPhone с мощностью MacBook. Это портативное устройство обеспечивает пользователям доступ к музыке, фильмам, книгам и рабочим документам с помощью одного прикосновения пальцем, без использования мыши или клавиатуры. Позднее *Apple* создала iPad mini, уменьшенную копию оригинала, и iPad Air, вывод которого на рынок сопровождался мощной маркетинговой кампанией, поощрявшей пользователей использовать iPad в самых разных целях, в том числе для создания фильмов, проектирования ветряных турбин, изучения коралловых рифов и повышения безопасности занятий альпинизмом.

В последние годы *Apple* столкнулась с серьезной конкуренцией со стороны других производителей смартфонов и планшетов, особенно таких, как *Samsung* и *HTC*. Инвестиции в исследования и разработки являются одним из способов, позволяющих компании удерживать лидерство в этой высококонкурентной отрасли. В 2011 г. она потратила на НИОКР \$2,4 млрд, в 2012 г. — \$3,4 и в 2013 г. — \$4,5 млрд. Проектирование, производство и вывод на рынок новых продуктов остаются для *Apple* главным приоритетом. Эти товары, получающие креативную маркетинговую поддержку, являются главной причиной, по которой потребители и аналитики с нетерпением ожидают новостей о последних новинках *Apple*.

Вопросы

1. Кампании по выводу новых товаров *Apple* в последнее десятилетие выглядели весьма впечатляюще. Что обеспечивает *Apple* такую инновационность? Может ли кто-нибудь сравниться с *Apple* в этом аспекте?
2. Насколько важным был iPod для *Apple* в то время? Объясните значение появления на рынке устройств iPhone и iPad для стратегии разработки новых товаров *Apple*.
3. Прошло несколько лет с момента последней эпохальной инновации *Apple*. В каком направлении должна развиваться компания дальше?

Источники: Matt Vella, «Apples' Latest Ad Is Probably Going to Give You the Chills», *Time*, January 13, 2014; www.apple.com; 2013 Apple Annual Report; «iPhone4: The 'Most Successful Product Launch'

in Apple's History», *Independent*, June 28, 2010; Joseph De Avila, «Why Some Apple Fans Won't Buy the iPhone», *Wall Street Journal*, September 12, 2007, p. D3; Nick Wingfield, «Apple Businesses Fuel Each Other; Net Jumps as Mac Sales Top PC-Industry Growth Rate; iPhones, iPods Also Thrive», *Wall Street Journal*, October 23, 2007; Terril Yue Jones, «How Long Can the iPod Stay on Top?», *Los Angeles Times*, March 5, 2006; Beth Snyder Bulik, «Grab an Apple and a Bag of Chips», *Advertising Age*, May 23, 2005; Jay Parsons, «A Is for Apple on iPod», *Dallas Morning News*, October 6, 2005; Peter Burrows, «Rock On, iPod», *BusinessWeek*, June 7, 2004, pp. 130–31; Jay Lyman, «Mini iPod Moving Quickly, Apple Says», *TechNewsWorld*, February 26, 2004; Steven Levy, «iPod Nation», *Newsweek*, July 25, 2004; «Apple Computer: iPod Silhouettes», New York Marketing Association; Steven Levy, «iPod Nation», *Newsweek*, July 25, 2004; Effie Worldwide, www.effie.org.

Глава 16

Разработка ценовых стратегий и программ

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как потребители воспринимают и сравнивают цены?
2. Как происходит первоначальное установление цены?
3. Как происходит адаптация цен к различным рыночным ситуациям и возможностям?
4. Когда необходимо инициировать изменение цены?
5. Как компании реагировать на изменения цен конкурентов?

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, который «порождает» прибыль, остальные лишь увеличивают издержки компании. В то же время цена — один из наиболее гибких элементов маркетинговой программы: в отличие от характеристик товара, каналов распределения и даже программ продвижения ее можно быстро изменить. Кроме того, цена показывает рынку ценностную позицию товара или торговой марки. Цена на правильно созданный и правильно продвигаемый товар может намного превышать его себестоимость и обеспечивать большую прибыль. Но новые экономические реалии заставили многих потребителей экономить свои деньги, так что компаниям пришлось тщательно пересматривать свои стратегии ценообразования. Возьмем компанию *Ryanair*.¹

Прибыли низкобюджетной авиакомпании *Ryanair* стремительно выросли благодаря использованию новаторской модели ведения бизнеса. В чем же заключался секрет? Основатель авиакомпании Майкл О'Лири мыслит подобно ритейлеру, взимающему плату практически за все, помимо места в самолете.

Четверть мест в самолетах *Ryanair* бесплатные. О'Лири хочет удвоить их долю в течение пяти лет с конечной целью сделать бесплатными все места. В настоящее время пассажиры платят только налог и сбор аэропорта в размере от \$10 до \$24 при средней стоимости перелета в один конец около \$52. За все остальное платят сами пассажиры: за погрузку и разгрузку багажа (\$9,5 за одну единицу багажа), бортовое питание (\$5,50 за хот-дог, \$4,50 за куриный суп, \$3,50 за бутылку воды) и за доставку на автобусе или поезде из удаленных аэропортов, которыми обычно пользуется *Ryanair*. Бортпроводники продают пассажирам различные товары, в том числе цифровые фотоаппараты (\$137,50) и iPod MP3 (\$165). Как предполагается, новыми источниками доходов могут стать услуги по приему во время полета ставок в букмекерских конторах. Имеются и другие способы сокращения расходов или увеличения доходов. В салоне устанавливаются неоткидные кресла и отсутствуют шторки на окнах и карманы на задних спинках кресел. На откидных столиках кресел теперь размещается реклама, а фюзеляж самолета служит своего рода огромным билбордом для таких рекламодателей, как *Vodafone Group*, *Jaguar* и *Hertz*. Более 99% билетов продаются онлайн. На веб-сайте авиакомпании можно также купить полис страхования, забронировать отель и заказать напрокат горнолыжное снаряжение или автомобиль. Авиакомпания использует только самолеты «Boeing 737–800» в целях снижения эксплуатационных расходов, а экипаж покупает униформу за свой счет. О'Лири даже подумывает о том, чтобы взимать плату за пользование туалетом и предусмотреть стоячие места, чтобы брать на борт дополнительно 30 пассажиров, хотя обе эти идеи вызывают скептическое отношение в обществе. Однако в целом такой подход устраивает клиентов *Ryanair*; ежегодно авиакомпания перевозит 58 млн пассажиров, совершая полеты в 150 аэропортов. Все дополнительно взимаемые с пассажиров деньги обеспечивают до 20% ее доходов. Чистая прибыль *Ryanair* составляет 25% (у *Southwest* она не превышает 7%). Некоторые эксперты в области пассажирских авиаперевозок называют *Ryanair* «Walmart с крыльями».

Вне всяких сомнений, решения о цене сложны и даются с трудом, и многие маркетологи не уделяют достаточного внимания своим стратегиям ценообразования. В целостном маркетинге при принятии этих решений учитывается множество факторов: компания, ее покупатели, конкуренты, маркетинговая среда. Решения о цене должны согласовываться с маркетинговой стратегией фирмы, ее целевыми рынками и позиционированием торговой марки.

В этой главе мы рассмотрим концепции и инструменты первоначального назначения цен и их корректировки с течением времени и с учетом рыночных ситуаций.

ОСНОВЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Цена — не просто проставленная на этикетке сумма. Она существует во многих формах и выполняет многие функции. Квартирная плата, плата за обучение, штрафы, гонорары, тарифы, проценты по кредиту и комиссионные — все эти понятия имеют отношение к цене, которую вы платите за товары и услуги. Цена имеет несколько компонентов. Если вы покупаете новую машину, то исходная цена может быть скорректирована с учетом обещаемого вам возмещения и скидок дилера. Некоторые фирмы принимают платежи за свои товары и услуги сразу в нескольких формах: например, стоимость авиаперелета может составлять \$150 плюс 25 тыс. миль, «накопленных» во время предыдущих полетов на самолетах авиакомпании.²

На протяжении многих веков цена устанавливалась в ходе торга между покупателем и продавцом. В некоторых областях торг существует и по сей день. Установление единой цены для всех покупателей — относительно современная идея, возникшая в результате развития крупномасштабной розничной торговли в конце XIX в. Именно тогда такие торговые компании, как *F. W. Woolworth*, *Tiffany and Co.*, *John Wanamaker* и др., в силу огромного разнообразия предлагаемых ими товаров и многочисленности своих служащих перешли к политике, как говорилось в рекламе, «строго одинаковых цен».

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Традиционно цена рассматривалась как основная детерминанта покупательского выбора. Потребители и агенты по закупкам, имеющие доступ к информации о скидках, оказывают давление на розничных торговцев, вынуждая их снижать цены. Торговцы же пытаются переложить тяготы корректировки цен на плечи производителей. Как результат рынок характеризуется значительными скидками и широким применением мероприятий по стимулированию сбыта.

Изменение экономических условий, способствовавшее снижению цен, совпало с усилением нескольких долгосрочных тенденций в сфере технологий. В последние годы Интернет кар-

динально меняет то, как происходят взаимодействия между покупателями и продавцами. Рассмотрим ряд примеров практикуемой в Сети дискриминации (со стороны покупателей и со стороны продавцов).

Покупатели могут:

- **Быстро сравнить цены тысяч продавцов.** Покупатели могут сравнить цены разных книжных магазинов, просто кликнув по *tu-Simon.com*. Число ежедневных посетителей сайта *PriceScan.com* исчисляется тысячами, большинство из них — корпоративные покупатели. Программные шоппинг-агенты («боты») идут дальше и позволяют проводить поиск товаров, цен и обзоров у сотен, если не тысяч, торговцев.
- **Проверять цены в местах продаж.** Покупатели могут использовать смартфоны для сравнения цен в магазинах перед тем, как решить, согласиться ли с установленной ценой, попытаться уговорить продавца снизить цену или сделать покупку в другом месте.
- **Назвать свою цену и найти поставщика, который с ней согласится.** На сайте *Price-line.com* покупатель может назвать свою цену авиабилета, номера в гостинице или проката автомобиля и получить список компаний, готовых предоставить за эту цену искомый товар³ (если, конечно, таковые найдутся). Существуют сайты, где заказчики могут объединять свои заказы и оказывать давление на поставщиков, требуя повышенных скидок.
- **Получить продукты бесплатно.** *Open Source*, движение в поддержку бесплатного программного обеспечения, возникшее с появлением операционной системы *Linux*, «угрожает» прибыли практически любой компании — разработчика ПО. *Microsoft*, *Oracle*, *IBM* и все остальные крупные разработчики программного обеспечения сталкиваются с самой серьезной угрозой за всю свою историю: как конкурировать с программами, которые распространяются совершенно бесплатно? Во вставке «Маркетинг изнутри: получайте все это бесплатно» рассказывается о том, как разные фирмы успешно использовали бесплатные предложения.



Маркетинг изнутри

Получайте все это бесплатно

Бесплатная раздача образцов товаров зарекомендовала себя в последние годы как успешная маркетинговая тактика. *Estee Lauder* раздавала бесплатные образцы своей косметики знаменитостям и участникам церемоний вручения престижных наград и премий. Другие производители, такие как *Gillette* и *HP*, построили свои модели бизнеса на продаже небольшого числа товаров практически по себестоимости и на зарабатывании денег за счет продажи необходимых дополнительных товаров, таких как лезвия для бритв и краска для принтеров.

С появлением Интернета компании по разработке ПО стали использовать сходные практики. *Adobe* стала бесплатно предоставлять пользователям свой «PDF Reader» с 1994 г., а *Macromedia* — свою игровую программу «Shockwave» с 1995 г. Их ПО превратилось в отраслевой стандарт, но в действительности фирмы зарабатывали деньги на продаже других своих программ. В последние годы такие стартапы, как *Blogger Weblog*, *MySpace* и *Skype Internet*, добились определенных успехов с помощью стратегии предоставления бесплатной онлайн-услуги с необходимым дополнением, продаваемым по премиальной цене.

Бывший главный редактор журнала «Wired» Крис Андерсон уверен, что на цифровом рынке компании могут зарабатывать деньги с помощью своих «бесплатных» продуктов. В качестве подтверждения своих слов он предлагает модели получения доходов, подразумевающие перекрестное субсидирование (отказ от цифровой видеозаписи в пользу предоставления услуг кабельных операторов) и использующие «бесплатно-платные» схемы (возможность бесплатного использования системы передачи фотографий «Flickr» всеми желающими и продажа более совершенной системы «Flickr Pro» более продвинутым пользователям).

Многие онлайн-фирмы совершили успешный переход от «бесплатного к платному» и начали брать деньги за предоставляемые услуги. В соответствии с новым механизмом ценообразования, позволяющим потребителям самим определять цену, которую они готовы заплатить, потребители часто предпочитают получать услугу не бесплатно, а доплачивать за нее, причем иногда столько, что доходы продавца оказываются выше, чем в случае установления фиксированной цены.

Red Hat успешно применяет «бесплатно-премиальную» модель. Компания, являющаяся пионером в области разработки операционной системы с открытым кодом Linux, предлагает своим корпоративным клиентам стабильность и надежность. Каждые несколько лет она «замораживает» версию непрерывно совершенствуемого ПО и продает ее с кастомизированными приложениями и обязательствами модернизации этой версии и оказания технической помощи покупателям. Эти дополнительные услуги компания предоставляет за умеренную абонентскую плату. Программисты *Red Hat* работают над бесплатной версией Linux, создаваемой в рамках программы Fedora. Благодаря этим новациям *Red Hat* стала одним из мировых лидеров в разработке ПО, обслуживающим 80% компаний, входящих в список *Fortune500*.

Источники: Ashlee Vance, «Red Hat Sees Lots of Green», *Bloomberg Businessweek*, March 29, 2012; Jon Brodtkin, «How Red Hat Killed Its Core Product — and Became a Billion-Dollar Business», www.arstechnica.com, February 28, 2012; Chris Anderson, *Free: The Future of a Radical Price* (New York: Hyperion, 2009); Ju-Young Kim, Martin Natter, and Martin Spann, «Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism», *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 44–58; Koen Pauwels and Allen Weiss, «Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully», *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 14–31.

Продавцы могут:

- **Отслеживать поведение покупателей и адресовать предложения конкретным лицам.** У компании *GE Lighting*, которой за год поступает 55 тыс. ценовых запросов, имеются программы, анализирующие

300 факторов каждого потенциального покупателя. В результате время обработки заявки сокращается с 30 дней до 6 часов.

- **Предоставлять определенным покупателям доступ к специальным ценам.** *Ruelala* — это веб-сайт, доступный лишь ограниченному

кругу пользователей. На нем осуществляют-ся распродажи дорогой и модной женской одежды, обуви и аксессуаров в течение короткого периода времени, обычно не более двух дней. Многие организации с помощью корпоративных сетей уже могут вести точнейший учет запасов, затрат и спроса, чтобы мгновенно корректировать цены при поступлении каждого нового заказа.

И покупатели, и продавцы могут:

- **Торговаться на онлайн-аукционах и биржах.** Хотите продать сотни лишних, бывших в употреблении изделий? Вам на *eBay*. Желаете приобрести раритетные бейсбольные карточки по договорной цене? Отправляйтесь на www.baseballplanet.com.

По данным *Consumer Report*, более половины взрослых американцев в последние три года торговались из-за цен на товары и услуги повседневного спроса, причем почти 90% из них преуспели в этом хотя бы один раз. Для этого потребители использовали следующие тактики: 1) заявить продавцу о намерении выяснить цены у его конкурентов 57% респондентов); 2) пройтись по торговому центру в поисках более низких цен (57%); 3) дружески поболтать с продавцом для установления с ним личного контакта (46%); 4) использовать в качестве рычага купоны или инструменты получения скидок (44%); 5) познакомиться с сообщениями других покупателей, чтобы узнать, сколько заплатили они (39%).⁴

ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Практики ценообразования претерпели глубокие изменения, в частности, под влиянием рецессии 2008–2009 гг., слишком медленного восстановления экономики и появления новых технологий. Новое поколение (так называемые миллениалы) также привнесло свои установки и ценности в практику потребления. Нередко обремененные кредитами на образование и другими финансовыми обязательствами, члены этой группы (родившиеся в 1977–1994 гг.) пересматривают свои взгляды на то, чем им действительно нужно владеть. Аренда, займы и совместное использование являются вполне приемлемыми вариантами для многих из них.

Некоторые эксперты считают, что из этих новых типов поведения формируют **экономику со-**

вместного пользования, в которой потребители совместно пользуются велосипедами, машинами, предметами одежды, мебелью, квартирами и инструментами и стараются извлекать больше пользы из того, чем они уже владеют. Как отметил один предприниматель: «Из мира, где все было построено на владении, мы переходим в другой мир, где все построено на доступе к активам». В экономике совместного владения каждый может одновременно быть и потребителем, и производителем, и пользоваться выгодами обеих этих ролей.⁵

Доверие и хорошая репутация важны при любых обменах, но в экономике совместного пользования их наличие является обязательным. Большинство платформ, являющихся частью структур совместного пользования, имеют механизмы самоконтроля, такие как публичные профили и системы публичных оценок, иногда привязанные к Facebook. Давайте познакомимся с понятиями бартера и аренды — двумя главными опорами экономики совместного пользования.

Бартер — это один из старейших способов приобретения товаров. Годовой объем бартерных сделок в США оценивается примерно в \$12 млрд. Такие торговые компании, как *Florida Barter*, и такие веб-сайты, как www.swar.com, помогают найти друг друга людям и компаниям, ищущим взаимовыгодные решения. Один финансовый аналитик предлагал своим клиентам разработку финансовых планов в обмен на обучение цирковому искусству. *ThredUp* позволяет родителям обмениваться ненужной детской одеждой и игрушками с другими родителями, также имеющими ненужные детские вещи. У студентов, проживающих в кампусах, популярна социальная сеть *Zimride*, облегчающая совместное пользование различными транспортными средствами.⁶

Эксперты советуют использовать бартер только для тех товаров и услуг, за которые кто-то готов заплатить в любом случае. Основатели веб-сайта по обмену спортивных товаров и техники определили такие критерии для вещей, которыми можно обмениваться: их стоимость должна быть от \$100 до \$500, они должны быть достаточно легкими, и почти новыми.⁷ **Вещи напрокат** — это сектор новой экономики совместного потребления. *RentTheRunway* предлагает брать напрокат дорогие платья. Клиенты называют два размера платья выбранной ими модели, чтобы гарантировать оптимальное соответствие фигуре, и платят за заказ от \$50 до

\$300 или около 10% от их розничной цены. Число посетительниц веб-сайта каждый месяц увеличивается на 100 тыс., главным образом за счет женщин и девушек в возрасте от 15 до 35 лет.⁸ Одним из пионеров предоставления услуг аренды является *Airbnb*.⁹

Airbnb

Выпускники род-айлендской школы дизайна Брайан Чески и Джо Геббиа решили немного подзаработать, создав веб-сайт *www.airbedandbreakfast.com* и предлагая напрокат надувные матрасы участникам конференции промышленных дизайнеров в Сан-Франциско. Ободренные успешным привлечением трех гостей в первую неделю работы, Брайан и Джо сократили название своего предприятия до *Airbnb*, наняли технического эксперта и приняли расширять свой бизнес, добавляя к нему такие сервисы, как платежи с условно депонированной суммы и профессиональная фотосъемка, помогающая представить сдаваемые в аренду объекты недвижимости в наиболее привлекательном виде. Круглосуточно работающая служба приема заявок и политика предоставления владельцам помещений страховки на \$1 млн обеспечивали спокойствие обеим сторонам. В аренду предлагались самые разные типы объектов недвижимости — не только комнаты, апартаменты и дома, но и подъездные пути, деревенские домики, снежные пещеры «иглу» и даже замки. *Airbnb* использовала брокерскую модель для извлечения доходов: 3% с владельца помещения и от 6% до 12% с гостя — в зависимости от стоимости объекта. Хотя теперь компания работает в 190 странах и 28 тыс. городах, сдает в аренду ежегодно миллионы помещений и оценивается примерно в \$10 млрд, она сталкивается с серьезными проблемами: вмешательством со стороны государства в виде установления дополнительных налогов, спорами по поводу незаконной сдачи помещений в субаренду и ужесточением требований к обеспечению безопасности гостей.

Даже крупные компании вступают в игру на рынке аренды. Немецкий автопроизводитель *Daimler* создал услугу *Car2Go* для желающих арендовать машину на короткий период. *Home Depot* почти в половине своих магазинов имеет подразделение, предоставляющее напрокат самые разные инструменты, которые можно также приобрести в собственность.¹⁰

КАК УСТАНАВЛИВАЮТСЯ ЦЕНЫ

Политики ценообразования бывают разными. В малых компаниях цены часто назначает директор, в крупных — руководители подразделений и менеджеры товарных линий. Но и здесь высшее руководство задает общие цели и правила ценообразования: как правило, утверждает цены, предлагаемые менеджерами нижестоящих

уровней управления. В тех отраслях экономики, где ценообразование является ключевым фактором (аэрокосмическая, железнодорожная, нефтяная), компании часто создают ценовые отделы, устанавливающие цены или помогающие коллегам в их определении. Такой отдел может подчиняться отделу маркетинга, финансовому отделу или непосредственно топ-менеджменту. Кроме того, на установление цены оказывают влияние менеджеры по продажам, производству, финансам и бухгалтерия. Исследования компаний рынка B2B показывают, что практики ценообразования улучшаются, когда контроль за процессом установления цен осуществляется на горизонтальном уровне: сбытовыми, маркетинговыми и финансовыми подразделениями и когда достигается разумный баланс распределения полномочий по этому контролю по вертикали — между торговыми агентами, отделами сбыта и центральным менеджментом.¹¹

Многие компании, не слишком разбираясь в тонкостях ценообразования, прибегают к таким стратегиям: определяют свои издержки и добавляют к ним среднюю по отрасли норму прибыли. Встречаются и другие распространенные ошибки: недостаточно частый пересмотр цен, что не позволяет воспользоваться происходящими на рынке изменениями; установление цен без учета других элементов маркетинга-микс, недооценка роли цены в реализации стратегии позиционирования; игнорирование при установлении цен особенностей различных видов продукции, сегментов рынка, каналов распределения и ситуаций покупки.

Эффективная разработка и внедрение стратегий ценообразования требуют глубокого понимания ценовой психологии потребителей и системного подхода к установлению, адаптации и изменению цен.

ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Многие экономисты считают, что потребители «миряются с ценой» и принимают ее как должное, так сказать, как номинальную стоимость. В маркетинге же признается, что потребители часто активно обрабатывают информацию о ценах, интерпретируют ее, руководствуясь знаниями, полученными из прошлого опыта покупок, формальных коммуникаций (рекламы, контактов с торговыми работниками, рекламной литерату-

ры), неформальных коммуникаций (с друзьями, коллегами по работе, членами семьи) и информацией в местах продажи или из Интернета.¹²

Решения о покупках принимаются на основании того, как потребители воспринимают цены и что они считают текущей фактической ценой, а не на основании проставленной суммы на ценнике. У потребителей может существовать нижний порог цены, ниже которого товары воспринимаются как негодные или имеющие недопустимо низкое качество, равно как и верхний порог, выше которого цены оказываются за пределами, а товары рассматриваются как не стоящие тех денег, что за них просят. Следующий пример иллюстрирует роль психологии в задании трех разных цен на один и тот же товар: черную футболку.¹³

Черная футболка

Черная женская футболка выглядит довольно обыкновенным предметом одежды. Фактически нет никакой разницы между футболкой, продаваемой в *Gap*, и футболкой, продаваемой в шведской дисконтной сети товаров для молодежи *H&M*. Однако футболка от *Armani* стоит \$275, в то время как в *Gap* она продается за \$14,90, в *H&M* — всего за \$7,90. Покупатель, приобретающий футболку у *Armani*, платит за изделие из ткани, состоящей на 70% из нейлона, на 25% из полиэстера и на 5% из эластана. Футболка от *Armani* выглядит более стильной по сравнению с двумя другими футболками и имеет ярлык «Made in Italy», но все же откуда берется ее цена в \$275? Бренд предметов роскоши «*Armani*» известен своими костюмами, сумочками и вечерними платьями, стоящими по несколько тысяч долларов. В таком контексте *Armani* может даже футболки продавать по высоким ценам.

Футболки из *Gap* и *H&M* изготавливаются преимущественно из чистого хлопка. Что касается брюк, которые можно носить с такими футболками, то выбор здесь огромен. *Gap* продает свои «Original Khakis» за \$44,50, хотя в *Abercrombie & Fitch* классические слаксы стоят \$70. Но это понятные цены в сравнении с ценами на брюки цвета хаки от *Michael Bastian* в \$480 и от *Giorgio Armani* в \$595. «Авторские» джинсы могут шиться из дорогой ткани наподобие хлопчатобумажного габардина, а на их изготовление может уходить много часов кропотливой ручной работы, необходимой для подгонки по фигуре, но не менее важными являются имидж и ощущение исключительности.

Знание того, как у потребителей формируется восприятие цены, — одна из приоритетных задач любого маркетолога. Далее мы рассмотрим три основных аспекта этой темы: референтные цены, взаимосвязи цены и качества и ценовые хитрости.

Референтные цены. Исследования показывают, что потребители могут довольно точно представлять себе диапазон цен на те или иные товары, однако число людей, способных вспомнить точные цены, на удивление мало.¹⁴ Вместо этого потребители, размышляя о товарах, часто руководствуются референтными ценами. Глядя на ценник, потребитель зачастую сравнивает его с внутренней референтной ценой (ценовой информацией из памяти) или с внешней (например, с тем, что магазин называет «обычной ценой»).

Референтные цены могут принимать самый разнообразный вид (табл. 16.1). Торговцы нередко пытаются манипулировать этими ценами. Например, в магазине товар может быть расположен в окружении более дорогих изделий: это

Таблица 16.1. Виды потребительских референтных цен

• «Справедливая цена» (то, сколько должен стоить товар)
• Типичная цена
• Последняя уплаченная цена
• Верхняя цена (резервная цена, или то, сколько заплатит большинство потребителей)
• Нижняя цена (нижний порог цены, или самое меньшее, что заплатят потребители)
• Цены конкурентов
• Ожидаемая будущая цена
• Обычная цена со скидкой

Источник: адаптировано из Russell S. Winer, «Behavioral Perspectives on Pricing: Buyers’ Subjective Perceptions of Price Revisited», *Issues in Pricing: Theory and Research*, edited by Timothy Devinney (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), pp. 35–57.

будет указанием на то, что он принадлежит к их классу. В универмагах женская одежда выставляется в разных отделах, различающихся уровнем цен. В результате платья, предлагаемые в более дорогих отделах, считаются более качественными.¹⁶ На размышления о референтных ценах потребителей подталкивают указание высокой рекомендованной производителем цены, или указание намного более высокой первоначальной цены, или ссылка на высокие цены конкурентов.¹⁷

Когда потребители мысленно обращаются к подобным системам отсчета, то их представление о цене товара может оказаться отличным от цены продавца.¹⁸ Исследование показало, что неприятные сюрпризы — когда воспринимаемая цена оказывается ниже объявленной — могут оказывать большее влияние на вероятность покупки, чем приятные сюрпризы.¹⁹ Ожидания потребителей также могут играть ключевую роль в реакциях на цены. На таких сайтах интернет-аукционов, как *eBay*, часто наблюдается следующая картина: если покупатели знают, что продаваемые на текущем аукционе товары можно будет купить и на будущих аукционах, то на текущем аукционе они предлагают более низкие цены.²⁰

Умные компании стараются устанавливать цены так, чтобы сигнализировать максимально возможную ценность. Например, относительно более дорогой товар можно «удешевить», разделив его на отдельные изделия и установив на каждое свою, гораздо меньшую цену. Например, годовой абонемент стоимостью \$500 может рассматриваться как более дорогая покупка, чем месячный за «менее \$50», даже если в итоге стоимость получается одинаковая.²¹

Взаимосвязь цены и качества. Многие потребители воспринимают цену как показатель качества. Назначение цены с учетом фактора престижности особенно эффективно для таких товаров, как парфюмерия и дорогие автомобили. Во флаконе, продаваемом за \$100, духов может быть всего на \$10, но покупатели, проявляя уважение к человеку, которому они намереваются сделать подарок, демонстрируют готовность заплатить высокую цену.

Изучение соотношения между ценой и восприятием качества автомобилей выявило двустороннюю взаимосвязь этих факторов. Более дорогие автомобили воспринимаются как модели, обладающие высоким качеством. И точно так же более качественные автомашины воспринимают-

ся как дорогостоящие, хотя на деле это не всегда так. Когда покупатель имеет дополнительную информацию об истинном качестве товара, значение цены как показателя качества снижается. Если же такая информация отсутствует, цена выступает как основной индикатор качества.

Некоторые производители для создания образа высокого качества и обоснования премиум-цен искусственно создают дефицит своей продукции. Производители дорогих часов, ювелирных украшений, духов и некоторых других товаров часто подчеркивают эксклюзивность своей продукции в своих маркетинговых коммуникациях и стратегиях управления каналами. Спрос со стороны покупателей предметов роскоши, ищущих чего-то уникального, действительно приводит к росту цены, потому что в этом случае они начинают верить, что этот товар могут позволить себе немногие люди.²²

Для поддержания представления о своей эксклюзивности *Ferrari* намеренно ограничивает продажи своих культовых спортивных машин стоимостью \$200 тыс. и выше приблизительно 7000 экземпляров, несмотря на рост спроса на них в Китае, на Ближнем Востоке и в США. Но даже эксклюзивность и статусность могут быть разными для разных покупателей. «Brahma» считается заурядным легким пивом на своем родном бразильском рынке, но пользуется большим уважением в Европе, где на него часто смотрят как на «Бразилию в бутылке». «Pabst Blue Ribbon» считается ретро-фаворитом у американских студентов, но его продажи стремительно растут в Китае, где бутылка улучшенного дизайна и заявление о «длительной выдержке в деревянных бочках для шотландского виски» позволяет устанавливать на него цену в \$44.²³

Ценовые хитрости. Восприятие потребителями цены зависит также и от отдельных ценовых стратегий. Многие продавцы считают, что цена должна выражаться некруглым числом. Так, очень часто в рекламе бытовой техники запрашивается цена не \$300, а \$299. Многие покупатели воспринимают это так, как будто цена товара тяготеет к уровню \$200, а не к \$300. Исследования показали, что потребители осмысливают цены «слева направо», а не методом округления.²⁴ Данное обстоятельство необходимо учитывать, когда следующий, «округленный» уровень воспринимается как пороговая цена, выше которой люди обычно не хотят платить.

Другое объяснение феномена некруглой цены заключается в том, что цифры 9, 99 и т. п. ассоциируются у потребителей со скидками и товарами по сниженным ценам. Отсюда следует, что если компания, напротив, стремится к формированию имиджа дорогих товаров, ей не следует использовать в розничных ценах некруглые числа.²⁵ В одном из исследований было установлено, что при увеличении цены платья с \$34 до \$39 спрос на него вырос на треть, но остался неизменным, когда цена повысилась \$34 до \$44.²⁶

Еще на рынке часто встречаются цены, заканчивающиеся на 0 и на 5. Считается, что такие суммы потребителям проще запомнить и извлечь из памяти. Установлено, что таблички «Sale» («Распродажа»), находящиеся поблизости от ценников, способствуют увеличению спроса, но только если ими не злоупотреблять: наибольшие продажи в товарной категории наблюдаются тогда, когда на распродаже находятся отдельные, но не все составляющие эту категорию товары. По достижении некоторого уровня введение дополнительных «распродаж» приводит к уменьшению объема продаж по категории в целом.²⁷

Такие ценовые хитрости, как таблички «Sale» и цены, заканчивающиеся на 9, оказываются более эффективными, когда потребители плохо разбираются в ценах товаров, когда покупка конкретного товара делается нечасто или товар является новым для категории, когда дизайн товара время от времени изменяется, когда для цены характерны сезонные колебания или когда качество и габариты товара меняются от магазина к магазину.²⁸ Однако следует помнить, что чем чаще используются эти приемы, тем менее эффективными они становятся. Ограничение доступности (например, «только в течение трех дней!») также может увеличить продажи тем потребителям, которые регулярно покупают товар.²⁹

УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕНЫ

Необходимость первоначального установления цены возникает в тот период, когда компания разрабатывает новое изделие, направляет существующие товары через новые маркетинговые каналы или представляет их на новой территории, а также когда она подает заявку на участие в конкурсе на выполнение подрядных работ.

Компания должна принять решение о позиционировании товара по уровню качества и цены.

На большинстве рынков имеется от трех до пяти уровней цен. Отличным примером создания разных торговых марок под разный уровень цен служит группа компаний *Marriott*. В нее входят следующие сети отелей: *Marriott Vacation Club* — *Vacation Villas* (наивысшие цены), *Marriott Marquis* (высокие цены), *Marriott* (цены от высоких до средних), *Renaissance* (цены от средних до высоких), *Courtyard* (средние цены), *Towne Place Suites* (цены от средних до низких) и *Fairfield Inn* (низкие цены). Фирмы разрабатывают собственные стратегии брендинга, чтобы точнее сообщать об уровнях цены и качества своих товаров и услуг потребителям.³⁰

Наличие разных ценовых уровней позволяет фирме охватывать большую часть рынка и предоставлять каждому покупателю больше вариантов выбора. Во вставке «Маркетинг изнутри: тратить больше, меньше или столько же?» описывается, как менялись расходы потребителей в последние годы.

Выработка политики ценообразования предполагает анализ множества факторов.³¹ В табл. 16.2 представлены шесть этапов процедуры ценообразования.

ЭТАП 1. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Сначала компания должна принять решение о позиционировании рыночного предложения. Чем более четко определены задачи компании, тем легче установить цену. Обычно в ценообразовании компания преследует одну из следующих основных задач: выживание, максимизация текущей прибыли, максимизация доли рынка, максимальное «снятие сливок» или лидерство по показателю «цена/качество».

Таблица 16.2. Этапы процедуры ценообразования

1. Постановка задачи ценообразования
2. Оценка спроса
3. Оценка собственных издержек
4. Анализ издержек, цен и предложений конкурентов
5. Выбор метода ценообразования
6. Окончательное установление цены



Маркетинг изнутри

Тратить больше, меньше или столько же?

Майкл Сильверстайн и Нейл Фиске, авторы бестселлера «Зачем платить больше?» (*Trading Up*), наблюдали, как многие потребители, которые обычно удовлетворялись товарами и услугами среднеценовых сегментов рынка, периодически переключались на то, что они называют «новыми предметами роскоши», которые «обладают более высоким качеством и лучшим вкусом, чем другие товары категории, но не настолько дороги, чтобы быть недоступными». Авторы выявили три типа «новых предметов роскоши»:

- *Доступные суперпремиальные продукты*, такие как нижнее белье *Victoria's Secret* и картофельные чипсы для гурманов *Kettle*, имеют значительную премиальную наценку относительно брендов среднеценовых сегментов этих рынков, однако потребители их с готовностью покупают, потому что они являются относительно недорогими товарами в доступных категориях.
- *Расширения старых брендов предметов роскоши* переносят традиционно дорогие бренды на более дешевые рынки, но с сохранением их «печати подлинности». Примерами таких товаров являются автомобили *Mercedes-Benz* «С-класса» и кредитные карточки *American Express Blue*.
- *Новые предметы роскоши для среднего класса*, такие как крем для кожи *Kiehl's* и вина *Kendall-Jackson*, стоят дороже брендов рынка товаров для среднего класса, но дешевле суперпремиальных старых брендов предметов роскоши. Они «всегда играют на чувствах, и потребители имеют с ними более прочные эмоциональные связи, чем с другими товарами».

Чтобы «подняться» к брендам, предлагающим эти эмоциональные выгоды, потребителям часто приходится «спускаться вниз», посещая такие дискаунтеры, как *Walmart* и *Costco*, где они могут купить товары, которые не приносят эмоциональных выгод, но обладают высоким качеством и функциональностью. Одна покупательница так объяснила причины, по которым у нее на кухне холодильник «Sub-Zero», посудомоечная машина «Fisher & Paykel» и сушильный шкаф за \$900

соседствуют с гигантской упаковкой бумажных полотенец «Bounty» из дешевого магазина-склада: «Когда речь идет о моем доме, я не отказываю себе ни в чем. Но когда речь идет о покупке продуктов питания или моющих средств, то если они не продаются со скидкой, я их просто не беру».

Недавняя рецессия усилила стремление покупать более дешевые товары, так как многие люди оказались не способны сохранять прежний стиль жизни. Потребители стали больше покупать по необходимости, чем под влиянием своих желаний, отдавая предпочтение менее дорогим товарам. Они стали избегать дорогих приобретений, и продажи некоторых предметов роскоши сократились. Даже траты, необходимость которых не подлежала сомнению в прошлом, теперь подвергаются тщательному анализу. Почти 1 млн американских пациентов стали в 2010 г. «медицинскими туристами» и отправились в те страны, где лечение обходится заметно дешевле, причем иногда по настоятельному требованию компаний страховой медицины.

По мере того как экономика восстанавливалась, а потребители начали позволять себе приятные покупки, розничная торговля также пошла в гору и увеличила продажи предметов роскоши. Однако тенденции повышения и сокращения расходов соседствовали с тенденцией сохранения расходов или переключения с одной категории на другую, например, покупки домашнего кинотеатра вместо новой машины. Нередко это означало новые приоритеты и отказ от покупки товаров одной категории ради другой.

Источники: Sources: Cotten Timberlake, «U.S. 2 Percenters Trade Down with Post-Recession Angst», www.bloomberg.com, May 15, 2013; Anna-Louise Jackson and Anthony Feld, «Frugality Fatigue Spurs Americans to Trade Up», www.bloomberg.com, April 13, 2012; Walker Smith, «Consumer Behavior: From Trading Up to Trading Off», *Branding Strategy Insider*, January 26, 2012; Sbriya Rice, «I Can't Afford Surgery in the U.S.,' Says Bargain Shopper», www.cnn.com, April 26, 2010; Bruce Horovitz, «Sale, Sale, Sale: Today Everyone Wants a Deal», *USA Today*, April 21, 2010, pp. 1A–2A; Michael J. Silverstein, *Treasure Hunt: Inside the Mind of the New Consumer* (New York: Portfolio, 2006); Michael J. Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).

Выживание. Обеспечение *выживания* становится основной задачей компании в тех случаях, когда она сталкивается с проблемой перепроизводства, острой конкуренцией или изменением желаний потребителей. До тех пор пока цены покрывают переменные и некоторую часть постоянных затрат, компания может продолжать свою деятельность. Но выполнение «приказа выжить» мы рассматриваем как краткосрочную задачу. В конце концов компания должна либо найти пути повышения цен, либо готовиться к ликвидации.

Максимизация текущей прибыли. Многие компании выбирают такую цену товара, которая позволяет *максимизировать текущую прибыль*. Они оценивают спрос и издержки и, рассмотрев несколько альтернативных цен, выбирают ту из них, которая обеспечивает наивысший уровень прибыли, денежных потоков или рентабельности инвестиций. Такой подход предполагает, что компания хорошо ориентируется в динамике спроса и издержек, хотя на практике оценивать то и другое весьма непросто. Стремление же к сиюминутному финансовому успеху и игнорирование других элементов маркетинга-микс, реакции конкурентов и законодательных ограничений в области ценообразования ставят под сомнение долгосрочные перспективы компании.

Максимизация доли рынка. Некоторые компании стремятся *максимизировать свою долю рынка*, будучи уверенными в том, что высокий объем продаж приведет к снижению издержек, приходящихся на единицу товара, и в перспективе — к увеличению прибыли. Такие фирмы, рассчитывая на чувствительность рынка к цене, устанавливают на свои товары самые низкие цены. Данный подход получил название **ценовой стратегии проникновения на рынок**.

Установлению низкой цены благоприятствуют следующие условия: 1) высокая чувствительность рынка к уровню цены, возможность стимулирования роста рынка с помощью низкой цены; 2) снижение издержек производства и затрат на распределение товара по мере накопления производственного опыта; 3) установление низкой цены «отпугивает» реальных и потенциальных конкурентов.

МАКСИМАЛЬНОЕ «СНЯТИЕ СЛИВОК»

При выводе на рынок новых технологичных товаров компании предпочитают назначать высокие цены и *максимально «снимать сливки»*.

К ценовой стратегии снятия сливок, когда первоначально цены устанавливаются на высоком уровне, а затем постепенно снижаются, часто прибегает компания *Sony*. Когда в 1990 г. *Sony* выпустила на японский рынок первый в мире телевизор с высокой четкостью изображения (HDTV), этот образец высоких технологий предлагался по цене \$43 тыс. «Чудо техники» приобретали покупатели, готовые отдавать огромные деньги за новинку. Чтобы привлечь новых покупателей, в течение следующих трех лет *Sony* стабильно снижала цену. В 1993 г. японские потребители могли купить телевизор высокой четкости с диагональю 28 дюймов за \$6 тыс., а 20 лет спустя, в 2013 г., всего за \$579.

Однако такая стратегия может иметь роковые последствия, если сильный конкурент решит снизить цены. Вспомним пример компании *Philips* в установлении цены на проигрыватели видеодисков. Компания рассчитывала получить прибыль с каждого такого устройства и назначила на них высокие цены. А в это время ее японские конкуренты предложили более умеренные цены и быстро добились огромных успехов в расширении своей рыночной доли, что, в свою очередь, позволило им существенно сократить издержки производства.

Кроме того, ранние потребители, покупающие товар по наивысшим ценам, могут почувствовать разочарование после сравнения себя с потребителями, купившими товар позже по меньшей цене. Когда *Apple* снизила цену на iPhone с \$600 до \$400 всего через два месяца после выведения этого устройства на рынок, то недовольство потребительского сообщества вынудило компанию предоставить первым покупателям кредит на \$100 на будущие покупки своей техники.³²

Успешное применение метода «снятия сливок» возможно при наличии следующих условий: 1) высокий уровень текущего спроса со стороны достаточного числа покупателей; 2) издержки производства на единицу продукции при небольших объемах выпуска не настолько велики, чтобы не оставлять возможности для получения прибыли даже от высокой цены; 3) несмотря на высокую цену, другие производители не торопятся составить конкуренцию; 4) высокая цена создает репутацию товаров компании как продукции высшего качества.

Лидерство по показателю «цена/качество». Компания может поставить задачу выхода на *лидирующие позиции по цене/качеству товара*.³³

Многие бренды стремятся быть «доступной роскошью» — товарами или услугами, характеризующимися высоким воспринимаемым качеством, вкусом, статусом и ценой, чуть-чуть не доходящей до пределов недостижимой для потребителей дороговизны. Кафе «Starbucks», шампунь «Aveda», нижнее белье «Victoria's Secret», автомобили «BMW», кухонные плиты «Viking» позиционированы как лидеры по качеству в своих товарных категориях. Они сочетают в себе качество, престижность и премиальные цены — и плюс к этому чрезвычайно высокую лояльность покупателей. Благодаря продуманному маркетингу (в том числе в магазинах) марки «Grey Goose» и «Absolut» заняли нишу класса суперпремиум. Оба эти бренда считаются высококлассными и эксклюзивными.

Другие задачи. Специфика некоммерческих и общественных организаций определяет и задачи их политики ценообразования. Задача университетов — *частичное покрытие расходов*, так как остальные затраты покрываются из частных пожертвований и государственных дотаций. Некоммерческие больницы могут ставить своей задачей полное покрытие затрат. Театры устанавливают на билеты цены, позволяющие заполнить максимум мест в зале. Управление социального обеспечения может устанавливать цены на услуги с учетом доходов своих «клиентов».

Какова бы ни была конкретная цель, преимущество получает та компания, которая использует цену как инструмент стратегии, а не та, которая стремится исключительно к покрытию издержек или просто реагирует на происходящие рыночные изменения. Политика ценообразования художественных музеев, получающих от продажи билетов в среднем около 5% от своих суммарных доходов, может влиять на их

публичный имидж и на объемы получаемой спонсорской поддержки.

ЭТАП 2. ОЦЕНКА СПРОСА

Каждое значение цены товара ведет к различному уровню спроса и, следовательно, по-разному влияет на маркетинговые задачи компании. Зависимость между альтернативными ценами и результирующим текущим спросом отражается кривой спроса (рис. 16.1). В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратно пропорциональной зависимости, т. е. чем выше цена, тем ниже спрос, и наоборот. Однако кривая спроса на престижные товары иногда имеет прямо противоположную динамику. Так, одна парфюмерная компания повысила цены, и это привело к возрастанию спроса! Некоторые потребители воспринимают высокие цены как показатель повышенного качества. Но если цена поднимается слишком высоко, спрос может снизиться.

Чувствительность к цене. Кривая спроса показывает возможные объемы покупок товара при разных ценах, т. е. отражает суммарную реакцию множества отдельных покупателей, каждый из которых обладает индивидуальной чувствительностью к цене. Следовательно, первый шаг к оценке уровня спроса предполагает анализ факторов, воздействующих на чувствительность покупателя к цене. Вообще говоря, покупатели наиболее чувствительны к ценам тех товаров, которые либо дорого стоят, либо часто приобретаются. Чем дешевле товар и чем реже он покупается, тем ниже чувствительность к цене. Низкая ценовая чувствительность характерна и для товаров, цена которых составляет лишь малую часть общих затрат на приобретение, эксплуатацию и обслуживание изделия.

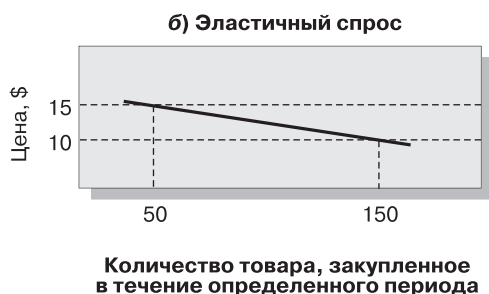


Рис. 16.1. Неэластичный и эластичный спрос

Если продавец сумеет убедить потребителей в том, что его *полная стоимость владения* — самая низкая на рынке, он сможет продавать товар даже по цене, превышающей цены конкурентов. Маркетологи часто рассматривают элементы обслуживания в товарном предложении скорее как сбытовые стимулы, а не как дополнения к ценности товара, за которые они могут взимать плату. Эксперт по ценообразованию Том Нагле считает, что наиболее распространенная ошибка производителей заключалась в том, что они предлагали самые разные типы услуг для дифференциации своих товаров, но не брали платы за эти услуги с покупателей.³⁴

Компании, конечно же, предпочитают иметь дело с менее чувствительными к цене покупателями. Некоторые факторы, наличие которых способствует уменьшению ценовой чувствительности, приведены в табл. 16.3. С другой стороны, современные интернет-технологии способствуют росту чувствительности покупателей к ценам. Например, при покупке автомобиля или страхового полиса потребитель может легко собрать нужную информацию в Интернете и проанализировать ее с помощью покупательской онлайн-услуги.³⁵ Однако для экономии своих средств при покупке потребителям нужно посещать большое число веб-сайтов, что они не всегда делают. Но нацеливаться только на чувствительных к цене потребителей — значит упускать многие выгодные возможности.

Методы построения кривых спроса. Большинство компаний использует в анализе кривых спроса следующие методы.

- Проведение **опросов покупателей**, для того чтобы выяснить, какое количество товара они готовы приобрести при различных уровнях цены. Основная сложность заключается в том, что респонденты склонны занижать объемы предполагаемых покупок по высоким ценам, желая отбить у компании-поставщика стремление поднимать цены. Покупатели также часто преувеличивают свою готовность приобретать новые товары или услуги.³⁶
- Проведение **экспериментов с ценами**. Данный метод предполагает изменение цен на отдельные виды товаров, представленные в магазине, и наблюдение за результатами

продаж. Возможен, кстати, альтернативный подход — назначение различных цен на один и тот же товар в схожих регионах и анализ влияния цен на объемы сбыта. Еще один вариант — прибегнуть к помощи Интернета. К примеру, можно изучить эффект 5%-ного увеличения цены, предлагая ее каждому сороковому посетителю электронного магазина с последующим сравнением реакций. Однако делать это нужно осторожно, чтобы не вызвать недовольства у остальных покупателей или не оказаться обвиненными в недобросовестной конкуренции (а значит, в нарушении закона Шермана).³⁷

- **Статистический анализ** имеющихся данных о ценах, объемах продаж товаров и других факторов и оценка их соотношения либо за определенный период времени, либо в различных регионах за один и тот же период времени. Построение адекватной модели и анализ данных с помощью правильно подобранных статистических методов требуют высокой квалификации, но появление компьютерных программ оптимизации цен и совершенствование методов управления базами данных заметно облегчили маркетологам задачу оптимизации процесса ценообразования.

Одна крупная розничная сеть продавала линию электродрелей «хорошая-отличная-наилучшая» по цене \$90, \$120 и \$130 соответственно. Продажи самой дешевой и самой дорогой моделей были превосходными, а продажи дрелей со средней ценой сокращались. Проведя ценовой анализ, ритейлер снизил цену на «отличную» модель до \$110. В результате продажи «хорошей» модели упали на 4%, но зато продажи «отличной» модели повысились на 11%. Прибыли компании также выросли.³⁸

Анализ соотношения цены и спроса предполагает учет влияния различных факторов.³⁹ Существенное значение имеет учет ответных действий конкурентов, их реакция. Кроме того, если помимо цены компания изменяет другие элементы маркетинга-микс, выделить воздействие фактора цены будет достаточно сложно.

Ценовая эластичность спроса. Компании необходимо знать, насколько спрос чувствителен, или эластичен, к изменению цены.

Таблица 16.3. Факторы, способствующие уменьшению ценовой чувствительности покупателей

• Товар имеет яркие отличительные особенности
• Покупатели недостаточно информированы о наличии товаров-субститутов
• Покупателям сложно сравнивать качество товаров-заменителей
• Расходы на данный товар составляют малую часть от общей суммы доходов покупателя
• Расходы на данный товар невелики по сравнению с общей стоимостью конечного продукта
• Часть расходов на покупку несет другая сторона
• Покупатель планирует использовать товар совместно с какими-то другими уже имеющимися у него товарами
• Товар считается более качественным, престижным или эксклюзивным
• Покупатели не имеют возможности для хранения товара

Источник: адаптировано из Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), ch. 4.

Рассмотрим две кривые спроса, представленные на рис. 16.1. Из рис. 16.1, а следует, что увеличение цены с \$10 до \$15 приводит к относительно небольшому сокращению спроса: со 105 до 100 единиц. На рис. 16.1, б показано, что аналогичное увеличение цены товара приводит к заметному снижению спроса, со 150 до 50 единиц. Если под влиянием небольшой корректировки цены уровень спроса на товар почти не меняется, то говорят, что спрос *неэластичен*. Когда при небольшом увеличении или уменьшении цены на товар уровень спроса изменяется существенно, принято говорить о его *эластичности*.

Чем выше эластичность спроса, тем большее увеличение объема продаж вызовет уменьшение цены на 1%. Меньшая эластичность спроса вероятна при следующих условиях: 1) у товара нет или почти нет заменителей или конкурентов; 2) покупатели не сразу замечают повышение цены; 3) покупательские привычки изменяются медленно; 4) покупатели считают, что рост цены оправдан повышением качества товара, естественной инфляцией и т. п. Если спрос на товар эластичен, поставщик рассматривает возможность снижения цены. Это приведет к росту общего дохода, до тех пор пока издержки на производство и реализацию дополнительных единиц товара сохраняются на приемлемом уровне.

Эластичность спроса зависит от величины и направления ожидаемого изменения цены. Эластичность может быть незначительной при небольших колебаниях цены и существенной при больших «скачках». Она может быть разной для снижения и повышения цен, а в некоторых

случаях можно говорить о существовании *диапазона индифферентных цен*, в рамках которого изменения в цене не дают никакого или почти никакого эффекта.

Наконец, долгосрочная эластичность спроса может отличаться от краткосрочной. Покупатели продолжают приобретать товары у компании и после повышения цены, но через какое-то время переключаются на другого поставщика.

В данном случае спрос более эластичен в долгосрочном периоде. Возможен и другой вариант, когда покупатель меняет поставщика сразу после обнаружения повышения цен, но через некоторое время возвращается к нему. Отличие между долгосрочной и краткосрочной эластичностью приводит к тому, что продавцы могут сделать обоснованные выводы о реальном воздействии изменения цен на спрос только по прошествии некоторого времени.

Исследования показали, что с ухудшением экономической ситуации потребители становятся более чувствительными к ценам, но не во всех категориях.⁴⁰ Одно исследование, заключающееся в наблюдении за ценовой эластичностью в течение 40 лет, позволило получить следующие интересные результаты.⁴¹

- Средняя ценовая эластичность для всех товаров, рынков и исследованных временных периодов составила минус 2,62. Другими словами, снижение цены на 1% приводило к увеличению продаж на 2,62%.
- Величина эластичности по цене была выше для товаров длительного пользования, чем для других товаров, и выше для товаров

на первых этапах жизненного цикла, введения и роста, чем на этапах зрелости и упадка.

- Инфляция порождает значительно более высокую ценовую эластичность, особенно в краткосрочном периоде.
- Эластичность спроса по специальным рекламным ценам была выше фактической ценовой эластичности в краткосрочном периоде (обратная картина наблюдалась в долгосрочном периоде).
- Ценовая эластичность была выше на уровне отдельного наименования товара, чем на уровне всего бренда.

ЭТАП 3. ОЦЕНКА ИЗДЕРЖЕК

Максимальную цену товара определяет уровень спроса на него, а нижний ее предел — издержки компании. Поставщик стремится установить такую цену, которая покрывала бы его издержки в сфере производства, распределения и реализации товара, включая справедливое вознаграждение за приложенные усилия и риск. Тем не менее, когда цена устанавливается на основе полной себестоимости товара, конечным результатом не всегда оказывается чистая прибыль.

Виды издержек и уровни производства. Различают два вида издержек: постоянные и переменные. **Постоянные издержки** (известные также как **накладные расходы**) — это затраты, которые остаются неизменными вне зависимости от объема производства и выручки от реализации (аренда помещений, отопление, проценты по кредитам, зарплата администрации и т. д.).

Величина **переменных издержек** напрямую зависит от объема производства. Например, стоимость каждого планшетного компьютера компании *Samsung* включает в себя цену пластмассы, стекла, микропроцессора, упаковки и т. д. В расчете на единицу продукции эти издержки обычно неизменны. Переменными их называют потому, что их общая сумма изменяется в зависимости от количества произведенных изделий.

Полные издержки есть сумма постоянных и переменных издержек для каждого конкретного уровня производства. Издержки на единицу продукции для данного объема производства, равные полным издержкам, деленным на количество произведенных изделий, называются

средними издержками. Компании-производители стремятся назначить на свою продукцию цену, которая по крайней мере покрывала бы полные издержки производства.

Для установления разумных цен администрация компании должна знать, как изменение объемов производства влияет на величину издержек. Рассмотрим случай, когда компания, например *Samsung*, построила завод с производственной мощностью 1 тыс. планшетных компьютеров в день. Если в день выпускать всего несколько штук планшетов, себестоимость каждого из них будет высока. По мере того как объем производства приближается к запланированной планке, средние издержки снижаются, так как постоянные издержки распределяются на все большее количество изделий. Соответственно на единицу продукции приходится меньшая доля постоянных издержек. По достижении и превышении проектной мощности средние издержки на единицу продукции в краткосрочном периоде (*SRAC*) начинают возрастать, так как эффективность производства снижается: необходима организация работы нескольких смен, оборудование чаще выходит из строя, рабочие мешают друг другу (рис. 16.2, а).

а) Динамика издержек при фиксированном объеме производства



б) Динамика издержек при различных объемах производства

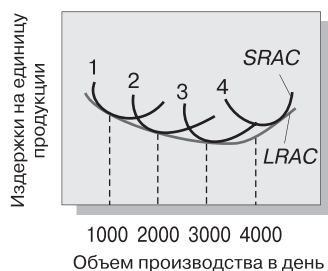


Рис. 16.2. Издержки производства единицы продукции в зависимости от уровней производства за период

Если в *Samsung* полагают, что рынок способен принять 2 тыс. планшетов в день, ее руководству следует рассмотреть возможность строительства более крупного завода. На нем будет установлено более эффективное оборудование, усовершенствована организация производства, так что издержки производства каждого из 2 тыс. изделий будут меньше, чем себестоимость одного изделия на предприятии, проектная мощность которого составляет 1 тыс. планшетов в день. Данную зависимость отображает кривая средних долгосрочных издержек (*LRAC*) на рис. 16.2, б. Из рисунка видно, что завод будет еще более эффективным при суточной производительности в 3 тыс. изделий. Но при ее увеличении до 4 тыс. возникает отрицательный экономический эффект масштаба (большое число рабочих, что затрудняет управление, канцелярщина). Из рис. 16.2, б следует, что производительность предприятия в 3 тыс. изделий в сутки при условии адекватного спроса на планшеты является оптимальной.

Существуют и другие издержки помимо связанных с процессом производства. Для оценки реальной прибыльности продаж разным типам ритейлеров и покупателей производитель должен использовать метод учета издержек по видам деятельности, о чем рассказывалось в гл. 5.

Изменение издержек как функция объема произведенной продукции. Предположим, что *Samsung* запустила завод мощностью 3 тыс. планшетов в день. Отлаживаются поставки сырья и комплектующих, снижаются затраты на материально-техническое снабжение, работники учатся рациональным приемам производства, совершенствуются методы управления, а значит, по мере накопления опыта уменьшаются средние издержки (рис. 16.3). Так, средние издержки при производстве первых 100 тыс. калькуляторов составят \$100; когда компания произведет первые 200 тыс. штук, средние издержки на единицу продукции уменьшатся до \$90. При следующем удвоении суммарного объема выпуска, т. е. при производстве 400 тыс. калькуляторов, издержки снижаются до \$80. Кривая, иллюстрирующая снижение средних издержек на единицу продукции по мере накопления производственного опыта, называется **кривой опыта**, или **кривой обучения**.

Теперь представим, что в этой отрасли конкурируют три компании — *Samsung*, А и Б. Имея

опыт изготовления 400 тыс. изделий, *Samsung* производит планшеты с минимальными издержками, равными \$80. Если все три компании продают планшеты по \$100, *Samsung* получает \$20 прибыли на каждую единицу продукции, фирма А имеет \$10, а Б работает на уровне безубыточности. В этой ситуации для *Samsung* разумно будет снизить цену до \$90, она заставит фирму Б покинуть рынок, а компанию А задуматься о целесообразности продолжения производства. Очевидно, что *Samsung* перехватит клиентов компании Б (и возможно, фирмы А). Более того, на рынке появятся покупатели с повышенной чувствительностью к цене, которых привлечет снижение цен на планшеты. По мере того как объем выпуска продукции возрастает, издержки производства *Samsung* продолжают сокращаться, причем с повышенной скоростью, так что увеличение объема продаж более чем компенсирует компании недополученную в результате снижения цены изделия до \$90 прибыль.

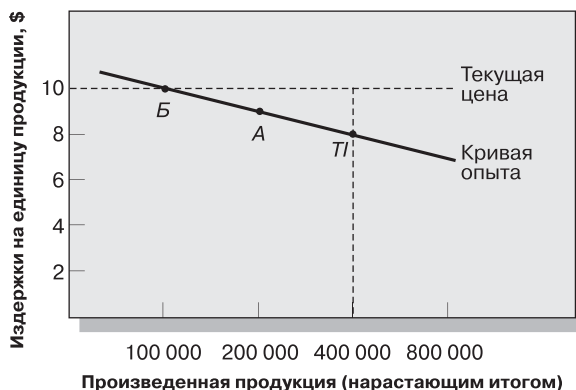


Рис. 16.3. Себестоимость единицы продукции как функция количества произведенных изделий: кривая опыта

Однако *ценообразование на основе кривой опыта* весьма рискованно. Агрессивное снижение цены может привести к тому, что потребители будут воспринимать товары компании как массовую дешевую продукцию. Кроме того, при подобной стратегии предполагается, что конкуренты достаточно слабы и оставят рынок без боя (что далеко не всегда соответствует реальному развитию событий). Компании, применяющие такую стратегию, планируют удовлетворить потребительский спрос посредством расширения существующего производства, а их конкуренты могут сделать ставку на разработку и внедрение

новых технологий, что позволит им добиться значительного снижения издержек производства.

Как правило, при обсуждении ценообразования на основе кривой обучения внимание концентрируется на издержках производства. Однако следует подчеркнуть, что по мере приобретения компанией опыта снижаются все виды затрат, включая маркетинговые. Так, если три компании, каждая по отдельности, инвестировали значительные средства в телемаркетинг, наименьшего уровня издержек, скорее всего, добьется наиболее опытная в данной области компания, что позволит ей немного снизить цену на товары без ущерба для объема получаемой чистой прибыли (при прочих равных издержках).⁴²

Целевое определение издержек. Мы убедились, что сумма издержек во многом зависит от масштабов производства и накопленного опыта. Кроме того, она может измениться в результате направленных на снижение расходов усилий конструкторов, инженеров и специалистов по закупкам. Достигается это методом **целевого определения издержек**. Сначала для выявления значимых для потребителей характеристик нового товара проводится исследование рынка. На основе привлекательности товара и цен конкурентов определяется цена, по которой должно продаваться новое изделие. После этого из данной цены вычитается целевая прибыль, в результате чего мы получаем целевую себестоимость, в которую необходимо «уложиться».

Затем анализируются различные составляющие этой себестоимости (затраты на исследования и разработки, организацию производства и продаж) и изучаются возможности их уменьшения. Таким образом, компания-производитель стремится привести планируемые издержки к целевому их уровню. Когда *ConAgra Foods* решила повысить преysкурантные цены на свои замороженные обеды «Banquet» для покрытия возросших издержек, средняя розничная цена ее продукции выросла с \$1 до \$1,25. После того как продажи резко пошли вниз, менеджмент фирмы решил вернуться к цене \$1, что потребовало сокращения других издержек на общую сумму \$250 млн за счет централизации закупок и отправки готовой продукции, сокращения использования дорогих ингредиентов и уменьшения порций замороженных блюд.⁴³

Сокращение издержек не должно компрометировать бренд и снижать ценность, предостав-

ляемую покупателям. Несмотря на высокие начальные продажи «PT Cruiser», *Chrysler* решила выжать из своего успеха максимум за счет упрощения некоторых элементов дизайна и сокращения издержек (более дешевая стереосистема, менее качественные отделочные материалы). В результате когда-то успешно продававшийся «PT Cruiser» перестал интересовать покупателей.⁴⁴ Производители одежды стараются выбирать фасоны, позволяющие сокращать издержки, но при этом они не хотят, чтобы карманы брюк оказались недостаточно глубокими, молнии плохо застегивались, а пуговицы ломались.⁴⁵ Во вставке «Памятка маркетолога: как сокращать издержки» рассказывается, как фирмы успешно снижают себестоимость товаров для увеличения своих прибылей.

ЭТАП 4. АНАЛИЗ ИЗДЕРЖЕК, ЦЕН И ПРЕДЛОЖЕНИЙ КОНКУРЕНТОВ

Опираясь на данные о диапазоне возможных цен, определенном на основе рыночного спроса и собственных издержек, компания при установлении конкретного значения цены должна учесть затраты, цены и возможные ценовые реакции конкурентов. В первую очередь необходимо изучить цены ближайшего конкурента. Если предложение фирмы отличается от предложения основного конкурента в лучшую сторону, устанавливаемая цена на товар может превышать цену компании-соперника на величину, пропорциональную положительному отличию в предложениях. Если же предложение конкурента содержит что-то, чего нет у фирмы, соответствующие отличия необходимо оценить и скорректировать цену в меньшую сторону. В итоге фирма решает, устанавливать ли более высокую, равную или меньшую цену, чем у конкурента.⁴⁶

Конкуренты, предлагающие высокую ценность. Компании, предлагающие привлекательное сочетание низкой цены и высокого качества, выигрывают борьбу за сердца и кошельки потребителей во всем мире.⁴⁷ Такие компании, в числе которых можно назвать *Aldi*, *E*TRADE Financial*, *JetBlue Airlines*, *Target* и *Walmart*, успешно трансформируют способ, которым потребители разных возрастов и с разными уровнями доходов пользуются при покупке продуктов питания, одежды, авиабилетов и финансовых услуг.



ПАМЯТКА маркетолога

Как сокращать издержки

Цены неизбежно отражают структуру издержек товаров и услуг. Рост цен на сырье и обострение конкуренции после завершения недавней рецессии вынуждают многие фирмы тщательно управлять своими издержками и решать, какие из них можно увеличивать, перекладывая их на потребителей. Когда цена на кожу выросла в результате сокращения предложения, это поставило в трудное положение производителей дорогих кожаных изделий. Подобным образом, когда цены на сталь взлетели на 20%, *Whirlpool* и *Electrolux* пришлось повысить цены на свою продукцию на 8–10%.

Компании могут сокращать издержки разными способами. *General Mills* просто уменьшила число вариаций «Hamburger Helper» с 75 до 45 и количество конфигураций макаронных изделий с 30 до 10. Отказ от использования разноцветных крышек для «Yoplait» позволил экономить \$2 млн в год. Иногда компании уменьшают объем упаковки и количество содержащегося в ней продукта, сохраняя прежнюю цену, в надежде на то, что покупатели не заметят изменения. Нередко так поступают производители консервированных овощей и фруктов и фасованных продуктов.

Экономия на издержках от незначительного уменьшения количества товара в одной упаковке может быть весьма существенной. Когда размер бумажных салфеток «Scott 1000» изменился с 13 × 10 см на 11 × 9 см, высота набора из четырех упаковок уменьшилась с 22 см до 20 см. В результате объем производства таких салфеток вырос на 12–17%, а затраты горючего на транспортировку уменьшились на 2000 тонн вследствие сокращения числа грузовиков, необходимого для перевозки готовой продукции.

Одни компании пытаются оправдать изменения объема упаковки заботой об экологии (меньшая по объему упаковка является более «экологичной») или пользой здорового образа жизни (меньшая

упаковка содержит «меньше калорий»), хотя потребителей не так легко обмануть. Другие заявляют о дополнительных выгодах («еще сильнее» или «новый внешний вид»). Какие-то компании используют опыт изготовления доступных по ценам товаров с минимальными затратами ресурсов для рынков развивающихся стран, таких как Индия, для сокращения издержек на рынках развитых стран. Например, *Cisco* формирует смешанные команды управленцев, состоящие из американских инженеров и индийских супервайзеров.

Другие же компании, такие как *Aldi*, используют свое преимущество глобального масштаба торговых операций. Эта немецкая компания продает всего около 1 тыс. наименований самых популярных продуктов и товаров для дома, в то время как у такого традиционного ритейлера, как *Royal Ahold's Albert Heijn*, число наименований продуктов питания превышает 20 тыс. Почти все продукты, продаваемые в *Aldi*, имеют собственные эксклюзивные торговые марки. Так как *Aldi* продает такое небольшое число наименований товаров, она может осуществлять строгий контроль за их качеством и ценами и упрощать процедуры доставки и обработки грузов. Все эти меры позволяют увеличивать прибыль. *Aldi*, имеющая 8200 магазинов по всему миру, ежегодно продает товаров на сумму свыше \$60 млрд.

Источники: Richard Alleyne, «Household Brands Slash Size of Goods in 'Hidden Price Hikes'», *The Telegraph*, March 21, 2013; Andrew Roberts, «Getting a Handle on the Steep Price of Leather», *Bloomberg Businessweek*, September 19, 2011; Stephanie Clifford and Catherine Rampell, «Inflation Looms, but Is Stealthily Disguised in Packaging», *New York Times*, March 28, 2011; «Everyday Higher Prices», *The Economist*, February 26, 2011; Beth Kowitz, «When Less Is... Less», *Fortune*, November 15, 2010, p. 21; Reena Jane, «From India, the Latest Management Fad», *Bloomberg BusinessWeek*, December 14, 2009, p. 57; «German Discounter Aldi Aims to Profit from Belt-Tightening in US», *www.dw-world.de*, January 15, 2009; Mina Kimes, «Cereal Cost Cutters», *Fortune*, November 10, 2008, p. 24.

Традиционные игроки не без оснований ощущают угрозу своему положению. Новые фирмы часто стремятся обслуживать всего один или несколько сегментов потребителей, делая последним лучшие предложения или просто какую-то одну дополнительную выгоду или добиваются низких цен за счет повышения эффективности производства и снижения своих издержек. Они изменяют ожидания потребителей в отношении компромисса между ценой и качеством.

Согласно одной из концепций, компаниям следует создавать свои новые «низкобюджетные» операционные виды бизнеса для борьбы с конкурентами, предлагающими свои продукты

по более высоким ценам, только в том случае, если: 1) их нынешний бизнес в результате повысит свою конкурентоспособность и 2) новый бизнес получит преимущества, которых он не смог бы получить, будучи независимым.⁴⁸

«Бюджетные» подразделения, созданные такими компаниями, как *HSBC*, *ING*, *Merrill Lynch* и *Royal Bank of Scotland*, оказались успешными благодаря синергии между старыми и новыми линиями бизнеса. У многих крупных авиакомпаний также появились свои лоукостеры. Но *Lite*, *Buzz*, *Snowflake* и *Shuttle*, созданные соответственно *Continental*, *KLM*, *SAS* и *United*, потерпели неудачу отчасти из-за отсутствия

необходимой синергии. Лоукостеры должны задумываться и создаваться как самостоятельные источники прибыли, а не просто как средства борьбы с конкурентами.

ЭТАП 5. ВЫБОР МЕТОДА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Если мы представляем, как выглядят функция потребительского спроса, функция издержек и цены конкурентов, значит, компания готова к установлению цены на свой товар. Три фактора, оказывающие наибольшее влияние на цену, представлены на рис. 16.4. Минимально возможная цена определяется издержками производства продукции. Цены конкурентов и цены на товары-заменители задают примерное значение, на которое следует ориентироваться при определении цены на товар. Мнения покупателей об уникальности особенностей товара задают «потолок» цены.

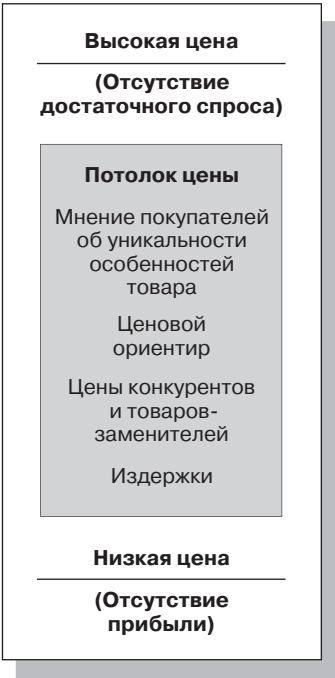


Рис. 16.4. Три фактора, влияющих на ценообразование

Для установления конкретной цены товара используются различные методы ценообразования. Принятый в компании метод ценообразования, как правило, учитывает хотя бы один из перечисленных выше факторов цены. Рас-

смотрим шесть этих методов: «издержки плюс надбавка», на основе целевой нормы прибыли, на основе воспринимаемой ценности товара, на основе выгодной цены товара, на основе текущего уровня цен и аукционное ценообразование.

Ценообразование методом «Издержки плюс надбавка». Простейший метод ценообразования — начисление к себестоимости товара стандартной **надбавки**. Так, ценовые предложения по выполнению работ строительными компаниями рассчитываются как сумма полных издержек реализации проекта и некой стандартной маржи прибыли. Юристы, финансовые консультанты и другие поставщики профессиональных услуг обычно устанавливают размер вознаграждения как сумму стандартной надбавки и стоимостной оценки затрат времени и издержек.

Давайте представим, что компания производит тостеры. Ее издержки и предполагаемые объемы продаж составляют:

Переменные издержки на единицу продукции, \$	10
Постоянные издержки, \$	300 000
Предполагаемый объем продаж, шт.	50 000

Себестоимость единицы продукции рассчитывается следующим образом:

Себестоимость единицы продукции =
= Переменные издержки + (Постоянные издержки/Объем продаж) =
= \$10 + \$300 000/50 000 = \$16.

Предположим теперь, что фирма-производитель планирует, что продажи тостеров должны принести ей прибыль, которая составит 20% от выручки. Цена производителя с учетом надбавки составит:

Цена с надбавкой = Себестоимость единицы продукции / (1 – Плановая норма прибыли) = \$16 / (1 – 0,2) = \$20.

Следовательно, назначив за тостер отпускную цену в \$20, поставщик получит с каждой реализованной дилерам единицы продукции \$4 прибыли. В свою очередь, дилеры должны назначить за тостеры свои собственные надбавки. Если они планируют заработать 50% от отпускной цены тостеров для магазинов розничной торговли, они увеличат цену до \$40 (таким образом, надбавка к издержкам производства составит уже 100%). Высокие надбавки характерны для сезонных

изделий (с целью компенсации риска затоваривания), для сверхмодных вещей, неходовых товаров, изделий с большими издержками хранения и для товаров, спрос на которые не эластичен по цене (например, для отпускаемых по рецептам лекарственных препаратов).

Насколько обоснована практика установления цен с использованием стандартных надбавок? Вообще говоря, любая методика расчета, не учитывающая текущий уровень спроса, воспринимаемую ценность товара и условия конкуренции, не позволяет выйти на оптимальную цену. Ценообразование методом «издержки плюс надбавка» работает только в том случае, если установленная цена действительно обеспечивает достижение желаемого объема продаж. Давайте рассмотрим, что произошло с *Parker Hannifin*.⁴⁹

Parker Hannifin

Когда Дон Вашкевич был назначен директором *Parker Hannifin*, производящей 800 тыс. различных деталей и узлов для аэрокосмической, транспортной и машиностроительной отраслей, ценообразование в компании осуществлялось единственным способом: рассчитывалась стоимость изготовления и доставки единицы товара, к которой затем плюсовалась фиксированная надбавка (обычно 35%). Несмотря на то что этот метод не вызывал возражений в прошлом, Вашкевич посчитал нужным, чтобы компания действовала подобно розничным торговцам и устанавливала цену, которую были готовы платить покупатели. Встретив первоначально сопротивление нескольких из 115 подразделений компании, Вашкевич решил составить список из 50 чаще всего называвшихся причин непригодности новой схемы и объявил, что будет выслушивать только те аргументы, которые отсутствуют в списке. В соответствии с новой схемой ценообразования все товары *Parker Hannifin* распределялись по четырем категориям в зависимости от того, сколько конкурентов они имели. Около трети товаров попадали в ниши, которым *Parker* предлагала уникальную ценность, в этих нишах была слабая конкуренция, и высокие цены в них были вполне уместны. Каждое подразделение имело теперь своего эксперта по ценообразованию, который помогал решать стратегические вопросы установления цен. Подразделение, выпускавшее промышленные фиттинги, проанализировало 2 тыс. наименований своей продукции и установило, что 28% из них оценивались слишком низко. В результате цены на эти изделия были подняты на величину от 3 до 60%. Благодаря этому новому подходу к ценообразованию в 2005–2011 гг. *Parker* заработала дополнительно \$1 млрд прибыли.

И все же методика расчета цен на основе надбавок остается весьма популярной. Во-первых, поставщикам гораздо легче рассчитать себестоимость, нежели оценить спрос. Привязка цены к затратам существенно упрощает решение задачи

ценообразования. Во-вторых, если этим методом пользуются все фирмы отрасли, уровень их цен, скорее всего, будет достаточно близким. Поэтому ценовая конкуренция сводится к минимуму. В-третьих, многие считают методику расчета по принципу «издержки плюс надбавка» более справедливой как для покупателей, так и для продавцов. Поставщики не играют на потребностях покупателей, когда те проявляют активный спрос, и тем не менее получают нормальную рентабельность инвестиций.

Ценообразование на основе целевой нормы прибыли. В ценообразовании на основе целевой нормы прибыли определяется цена, обеспечивающая фирме заданную рентабельность инвестиций (*return on investment, ROI*). Данный метод ценообразования часто используется предприятиями коммунальных служб, которым необходимо установить «справедливую» *ROI*.

Предположим, что компания инвестировала в производство тостеров \$1 млн. Ее руководство приняло решение установить такую цену, которая гарантировала бы *ROI*, равную 20%. В данном случае объем целевой прибыли должен составить \$200 тыс. Цена, базирующаяся на целевой норме прибыли, рассчитывается по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Цена, обеспечивающая целевую прибыль} &= \\ &= \text{Себестоимость единицы продукции} + \\ &+ (\text{Целевая норма прибыли} \times \text{Инвестированный капитал}) / \text{Объем продаж, шт.} \end{aligned}$$

Показатель *ROI* достигнет 20% при условии, что прогноз затрат и продаж выполнен правильно. Но что произойдет, если объем продаж не достигнет уровня 50 тыс. штук? Чтобы представить ситуацию при других объемах продаж, производитель может построить график определения безубыточного объема производства (рис. 16.5). Постоянные издержки равны \$300 тыс. независимо от объема продаж. Переменные издержки, которые на этом рисунке не показаны, увеличиваются с ростом объема продаж. Полные издержки складываются из постоянных и переменных издержек. Общая выручка начинается с нуля и возрастает с каждым проданным изделием.

Кривые общей выручки и полных издержек пересекаются, когда объем продаж достигает 30 тыс. единиц. Таким образом, мы определяем точку безубыточности производства, что подтверждает следующая формула:

Уровень безубыточности = $\frac{\text{Постоянные издержки}}{(\text{Стоимость} - \text{Переменные издержки})} = \frac{\$300\,000}{(\$20 - \$10)} = 30\,000$.

Производитель, конечно, рассчитывает, что ему удастся реализовать 50 тыс. тостеров по цене \$20 за штуку и получить \$200 тыс. прибыли на инвестиции в \$1 млн. Но многое зависит от эластичности спроса на его товар и цен, установленных конкурентами. К сожалению, метод ценообразования на основе целевой нормы прибыли не учитывает эти факторы. Поставщик должен ответить на вопрос о том, как различные значения цены повлияют на объемы продаж и прибыль. Производителю следует также искать пути сокращения своих постоянных и/или переменных издержек, так как их снижение означает уменьшение безубыточного объема производства. *Acer* завоевывал свою рыночную долю за счет низких цен, которые стали возможны благодаря своей «скелетной» стратегии издержек. *Acer* продает свою технику только через ритейлеров и осуществляет аутсорсинг всех своих производственных и сборочных операций, что позволяет снизить накладные расходы до 8% от стоимости реализованной продукции (у таких конкурентов, как *Dell* и *HP*, этот показатель составляет соответственно 14 и 15%).⁵⁰

Ценообразование на основе воспринимаемой ценности товара. Все большее число компаний при расчете цены исходит из **воспринимаемой**

ценности товара, когда в качестве ключевого фактора ценообразования рассматриваются не столько издержки продавца, сколько восприятие товара покупателями. Для формирования в сознании покупателя представления о ценности товара используются неценовые элементы маркетинга-микс, такие как реклама, личная продажа и Интернет.

Большой опыт в ценообразовании на основе воспринимаемой ценности имеет компания *Caterpillar*. Ее трактор может стоить \$100 тыс., хотя у конкурентов аналогичный образец стоит \$90 тыс. Когда потенциальный заказчик интересуется у дилера *Caterpillar*, почему он должен заплатить на \$10 тыс. больше, продавец отвечает:

\$90 000	Цена трактора «Caterpillar», если бы он был равноценен трактору конкурента
\$7000	Надбавка за повышенную износостойкость
\$6000	Надбавка за повышенную надежность
\$5000	Надбавка за повышенный уровень сервиса компании <i>Caterpillar</i>
\$2000	Надбавка за увеличенный срок гарантии на оригинальные запасные части
\$110 000	Номинальная цена с учетом ценности трактора «Caterpillar»
\$10 000	Скидка
\$100 000	Окончательная цена трактора

Таким образом, дилер компании *Caterpillar* показывает заказчику, почему цена на трактор

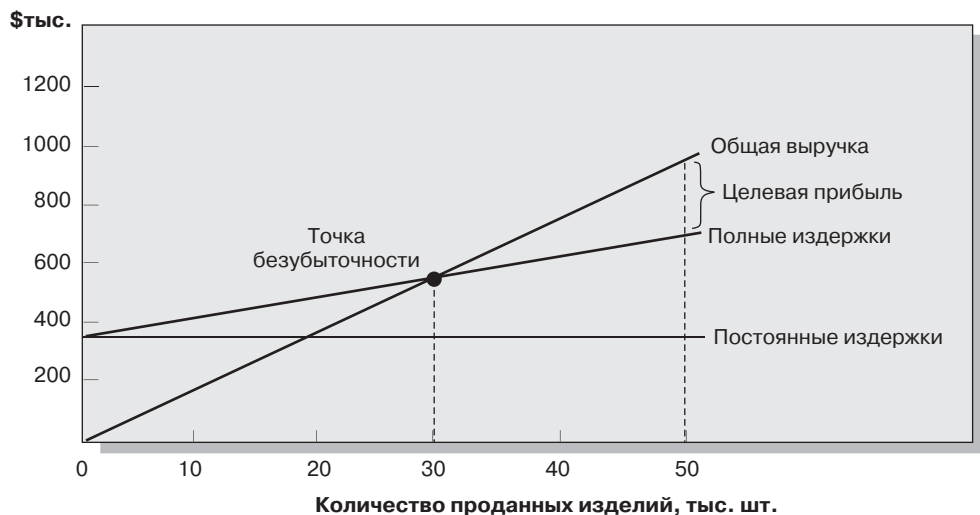


Рис. 16.5. График определения точки критического объема производства.
Установление цены на основе запланированной нормы прибыли на вложенный капитал

этой фирмы превышает цену аналогичных моделей конкурентов. Заказчик узнает, что, несмотря на то что его просят заплатить на \$10 тыс. больше, в действительности он приобретает дополнительные блага стоимостью в \$20 тыс.! Обсуждение заканчивается выбором в пользу трактора «Caterpillar», поскольку покупатель убежден, что в данном случае его затраты на эксплуатацию существенно уменьшатся.

Крайне важно добиться того, чтобы покупатели осознавали общую ценность товара или услуги. Рассмотрим пример компании *PACCAR*.⁵¹

PACCAR

Производитель грузовиков компания *PACCAR* имеет возможность устанавливать премиальную надбавку к цене в 10% благодаря своему неусыпному вниманию ко всем аспектам опыта покупателей, что позволяет ей максимизировать общую ценность ее предложений. Автоперевозчик *Contract Freighters*, лояльный покупатель *PACCAR* уже на протяжении более 20 лет, согласился заказать еще 700 новых грузовиков, несмотря на высокую цену, из-за их более высокого воспринимаемого качества — большей надежности, более высокой остаточной стоимости и даже более комфортного интерьера кабин, позволяющего привлекать лучших водителей. *PACCAR* сопротивляется превращению ее продукции в массовый товар за счет кастомизации своих грузовиков с учетом разных потребностей покупателей. Компания инвестирует большие средства в новые технологии и имеет возможность изготовить прототип любой детали в течение нескольких часов, а не дней или недель, что позволяет чаще осуществлять апгрейдинг продукции. *PACCAR* первой создала гибридные грузовики для отличающейся высоким потреблением топлива индустрии автомобильных грузоперевозок (и устанавливает на них цены с премиальной надбавкой). В 2013 г. компания заработала \$1,17 млрд прибыли при валовом доходе в \$17,21 млрд, т. е. закончила год с прибылью уже в 74-й раз подряд. Этому успеху способствовали в том числе рекордные продажи грузовиков и запчастей к ним на европейском рынке.

Однако даже если компания заявляет, что общая ценность ее предложения выше, не все покупатели реагируют положительно. Во-первых, всегда найдутся покупатели, которых интересует цена и только цена. Во-вторых, кто-то заподозрит компанию в преувеличении достоинств товара и сервиса. В Индии, где в таких городах, как Мумбай, зонтик является важным предметом повседневного обихода в течение трехмесячного периода дождей, местная компания *Stag*, занимающаяся производством зонтиков, оказалась вовлеченной в жестокую ценовую войну с более жив, что они слишком часто жерт-

вуют качеством, менеджеры *Stag* решили повысить качество своей продукции за счет новой расцветки, нового дизайна и встроенного фонарика. Несмотря на более высокие цены, продажи улучшенных зонтиков *Stag* заметно выросли.⁵²

Главное в методе ценообразования на основе воспринимаемой ценности — предложение более высокой ценности, чем у конкурента, и демонстрация этого факта потенциальным покупателям. В сущности, для этого компания должна понимать, как принимается решение о покупке ее товара. Например, *Goodyear* обнаружила, что ей трудно устанавливать цены с премиальной надбавкой на свои более дорогие новые шины, обладавшие большей долговечностью. Поскольку компания не имела референтной цены для сравнения цен на свои шины, она решила оценивать свои модели по ожидаемой длительности пробега, а не по другим техническим характеристикам, чтобы сделать сравнение более простым.⁵³

Компания может попытаться определить ценность своего предложения, используя разные методы: экспертные оценки руководителей компании, сравнение со стоимостью аналогичных товаров, фокус-группы, анкетирование, эксперименты, анализ данных за прошлые периоды, совместный анализ.

Ценообразование на основе выгодной цены товара. В последние годы некоторые компании используют метод **ценообразования на основе выгодной цены**: они завоевывают покупателей, устанавливая относительно низкие цены на товары высокого качества.

В использовании данного метода наиболее преуспели компании *IKEA*, *Target* и *Southwest Airlines*.

В начале 1990-х гг. компания *Procter & Gamble* подняла настоящий переполох, снизив отпускные цены на детские подгузники «Pampers» и «Luvs», жидкий детергент «Tide» и кофе «Folger's» до «выгодного уровня». Для того чтобы предложить более выгодную цену, в *P&G* провели целую реформу. Был пересмотрен весь путь товаров от конструкторских лабораторий через производство, дистрибуцию и маркетинг до полок магазинов. В результате на каждом этапе цепочки поставок *P&G* нашла способ предложить более выгодную цену, чем раньше.⁵⁴

Приобретение *Gillette* в 2005 г. за \$57 млрд способствовало появлению у *P&G* еще одного

бренда, традиционно использовавшего стратегию ценообразования на основе выгодной цены.

Ценообразование на основе выгодной цены товара — это не просто установление более низкой, чем у конкурентов, цены. Переход к данному методу предполагает значительную реорганизацию деятельности компании, с тем чтобы уменьшить издержки производства без ущерба для качества товара и как результат привлечь больше покупателей, которые всегда не прочь сэкономить. Одна компания, занимавшаяся продажей и обслуживанием переключателей разных размеров для телефонных линий, установила, что вероятность поломки, а значит, и затрат на ремонт была пропорциональна числу переключений, которые делали покупатели, а не долларовой стоимости установленных переключателей. Однако число переключений и переключателей могло меняться. Поэтому вместо того, чтобы брать плату с покупателей на основе общих расходов на установку, компания стала брать плату на основе общего числа переключений, требующего технического обслуживания.⁵⁵

Важная разновидность ценообразования на основе выгодной цены — **стратегия «низкие цены каждый день»** на уровне розничных продаж. Розничный торговец, придерживающийся такой практики, постоянно устанавливает низкие цены, не предлагая или почти не предлагая каких-либо скидок и специальных цен. Это устраняет проблему неопределенности изменения цен от недели к неделе и позволяет предложить альтернативу методу назначения цен по принципу «высокая — низкая», который используют конкуренты, ориентированные на стимулирование сбыта. При использовании **метода «высокой — низкой» цены** розничный торговец обычно назначает более высокие цены, но довольно часто проводит кампании по стимулированию сбыта, временно снижая цены ниже уровня, устанавливаемого в соответствии с принципом «низкие цены каждый день».⁵⁶ Эти две стратегии по-разному влияют на суждения потребителей о цене: стратегия «низких цен каждый день» с ее глубокими скидками вызывает у людей восприятие более низкой цены, чем частые и менее значительные уступки в стратегии «высокой — низкой» цены, даже если средние цены на самом деле одинаковы.⁵⁷

В последние годы политика назначения цены по принципу «высокая — низкая» уступает по-

зиции политике назначения ежедневных низких цен, причем происходит это в самых разных сферах торговли, от дилеров автомобилей «Scion» компании *Toyota* до предлагающих исключительно высококачественные товары универмагов, таких как *Nordstrom*. Но королем ежедневных низких цен является компания *Wal-Mart*, родоначальница этого метода. *Wal-Mart* гарантирует ежедневные низкие цены на основные марки товаров и только на некоторые — ежемесячные.

Переход торговых компаний к стратегии «низких цен каждый день» обуславливается тем, что постоянные распродажи и рекламные акции обходятся дорого, да и потребители перестают верить заявлениям торговцев о низких «обычных» ценах. К тому же люди уже не желают следовать таким традициям, как поиск в супермаркетах специальных предложений или сбор купонов на скидку. Правда, никто не отрицает, что мероприятия по стимулированию сбыта возбуждают интерес и привлекают покупателей, поэтому метод «низкие цены каждый день» отнюдь не является гарантией успеха и подходит не всем.⁵⁸ *JC Penney* убедилась в этом на своем горьком опыте.⁵⁹

JC Penney

Когда *JC Penney* пригласила на должность исполнительного директора Рона Джонсона, гуру розничных продаж из компании *Apple*, то многие стали с нетерпением ожидать, как он станет реорганизовывать работу этого уважаемого гиганта. Джонсон, узнав о том, что компания провела в прошлом году 590 распродаж и что почти три четверти выручки обеспечили продажи товаров со скидкой в 50% и более, решил избрать более простую стратегию ценообразования. Компания отказалась от купонов и распродаж и вместо них стала использовать практику общего снижения цен на 40%. Но такая стратегия ежедневных низких цен обернулась катастрофой, и поскольку продажи и биржевая цена акции компании резко пошли вниз, то Джонсону быстро указали на дверь. У этого провала было несколько причин. Конкуренты, такие как *Macy's* и *Sears*, продолжали практику распродаж и скидок, создавая у потребителей впечатление выгодных покупок. Но клиенты *Penney* были лишены купонов и еженедельных распродаж. Считается, что ежедневные низкие цены более эффективны для более функциональных изделий, но они могут пойти во вред имиджевым товарам, таким как модная одежда, которая является важной категорией для *JC Penney*. Один обозреватель сказал об этом еще лучше: «В конце дня люди хотят не справедливой цены. Они хотят удачной покупки».

Ценообразование на основе текущего уровня цен. При ценообразовании на основе теку-

щего уровня цен компания отталкивается главным образом от цен основного конкурента(ов). В олигополистических отраслях (производство предметов потребления, таких как сталь, бумага, удобрения) компании обычно назначают примерно одинаковые цены. Небольшие компании изменяют цены вслед за лидером рынка вне зависимости от колебаний спроса на свою продукцию или издержек производства. Некоторые поставщики могут назначать небольшие надбавки или скидки, поддерживая разницу в ценах неизменной. Так, мелкие розничные торговцы бензином устанавливают цену чуть меньшую, чем крупные нефтяные компании, но разница в ценах остается стабильной.

Метод ценообразования на основе уровня текущих цен довольно популярен. Компании полагают, что такой подход целесообразен в тех случаях, когда затруднен расчет издержек или реакция конкурентов отличается непредсказуемостью. Они считают, что уровень текущих цен есть воплощение коллективного разума отрасли.

АУКЦИОННОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Аукционное ценообразование становится все более популярным, и причиной тому широкое распространение Интернета. В настоящее время в Сети насчитывается свыше 2 тыс. электронных рынков, на которых продается все — от сельскохозяйственных животных и подержанных автомобилей до грузоперевозок и химикатов. Чаще всего на аукцион выставляются излишки произведенной продукции или товары, бывшие в употреблении. Различают три типа аукционов, каждому из которых соответствуют свои процедуры ценового торга.⁶⁰

- **Английский аукцион (торги по возрастающей).** Один продавец и много покупателей. Продавец выставляет на сайте типа Amazon.com или eBay свой товар, а покупатели предлагают все более высокие цены до тех пор, пока никто не сможет предложить больше. В настоящее время на английских аукционах продается антиквариат, крупный рогатый скот, недвижимость, подержанные автомобили и промышленное оборудование. *Kodak* и *Nortel* продали через аукционы сотни своих патентов, заработав на них сотни миллионов долларов.⁶¹

- **Голландский аукцион (торги по убывающей).** Один продавец и много покупателей или один покупатель и много продавцов. В первом случае аукционист объявляет заведомо высокую цену на товар и постепенно снижает ее, пока не найдется первый покупатель. Во втором случае покупатель объявляет, что бы он хотел приобрести, после чего за заказ борются потенциальные поставщики, каждый из которых предлагает все более низкую цену. Цены объявляются открыто, так что каждый поставщик решает, предлагать ли ему более выгодные условия или выйти из торгов. *Ariba*, приобретенная *SAP* в 2012 г., проводит B2B-аукционы, помогая компаниям покупать по недорогой цене сталь, сало, нефть, маринованные огурцы, пластиковые бутылки, растворители, картон и даже юридические и клининговые услуги.⁶²
- **Аукцион без оглашения заявок.** Каждый из потенциальных поставщиков может сделать только одну заявку и не знает, что предлагают другие. Таким методом снабжения часто пользуются власти США. В данном случае фирма отталкивается скорее от ценовых предложений, которые она ожидает от конкурентов, чем от собственных издержек. В то же время компания не может выставить цену ниже издержек без ущерба для своего финансового положения. Результирующий эффект двух действующих в противоположных направлениях факторов называется *ожидаемой прибылью* от заявок.⁶³

Для закупки оборудования для проведения химических исследований *Pfizer* использует обратные аукционы, в ходе которых поставщики выставляют в Интернете самую низкую цену, которую они согласны получить. Однако если увеличение экономии средств, получаемой фирмой на онлайн-аукционе, трансформируется в снижение прибыли традиционного поставщика фирмы, то поставщик может решить, что фирма оппортунистически добивается снижения цен силовым методом. Онлайн-аукционы с большим числом участников, с более высокими ставками и с неочевидными для других участников методами формирования цен обеспечивают большее всеобщее удовлетворение, более позитивные ожидания в будущем и меньше подозрений в оппортунизме.⁶⁴

ЭТАП 6. УСТАНОВЛЕНИЕ ОКОНЧАТЕЛЬНОЙ ЦЕНЫ

Основная задача рассмотренных нами методов ценообразования заключается в сужении диапазона, в рамках которого и должна быть установлена окончательная цена. При назначении окончательной цены компания должна рассмотреть дополнительные факторы, такие как влияние на цену других элементов маркетинга-микс, собственная ценовая политика, участие в рисках и прибылях и влияние цены на других участников рыночной деятельности.

Влияние на цену других элементов маркетинга-микс. При назначении окончательной цены следует иметь в виду качество товара и проводить рекламную кампанию «с оглядкой» на конкурентов. Агентство *Farris and Reibstein* в своем ставшем классическим исследовании проанализировала соотношение между ценой, качеством и характером рекламы на примере 227 поставщиков потребительских товаров и обнаружила следующее:⁶⁵

- Меньшими затратами на рекламу устанавливаются цены с надбавкой. Похоже, что потребители готовы мириться с более высокой ценой на известные товары.
- На торговые марки высокого качества и с относительно большими затратами на рекламу назначают самые высокие цены. И наоборот, на те товары, которые имели невысокое качество и низкий рекламный бюджет, были установлены самые низкие цены.
- Положительная связь высокой цены с активной рекламой наиболее выражена на последних стадиях жизненного цикла товаров — лидеров рынка.

Все это говорит о том, что качество и другие выгоды рыночного предложения важны не менее цены.

Ценовая политика компании. Компании следует контролировать соответствие назначаемых цен политике ценообразования. В то же время в определенных ситуациях многие фирмы не прочь наложить «штраф» на собственных клиентов.

Авиакомпании удерживают \$200 за изменения в бронировании билетов, продающихся со скидкой. Банки взимают специфический штраф за слишком частое снятие денег со счета и за закрытие срочных счетов раньше положенного

времени. Дантисты, отели и компании по прокату автомобилей удерживают деньги с тех, кто отказался от заказанных услуг. Такая политика оправдана, но применять ее следует осторожно, чтобы ненароком не оттолкнуть покупателей (см. вставку «Маркетинг изнутри: невидимое увеличение цен»).

Многие компании создают специальные отделы для выработки политики ценообразования и принятия ценовых решений. Их назначение — помочь продавцам назначать цены, приемлемые для покупателей и прибыльные для компании.

Участие в рисках и прибылях. От совершения покупки покупателя может удерживать высокий воспринимаемый уровень риска. Соответственно у продавца есть возможность полностью или частично взять риск на себя. Приведем конкретный пример. *Baxter Healthcare*, один из ведущих производителей медицинских товаров, предложил *Columbia/HCA* (крупному учреждению здравоохранения) приобрести разработанную специально для него информационную управляющую систему. За восемь лет система должна была сэкономить *Columbia* несколько миллионов долларов. Однако компания отказалась, и тогда *Baxter* дала гарантию достижения экономического эффекта. Если *Columbia* не сэкономит обещанную сумму, *Baxter* компенсирует разницу. Контракт был подписан! Компания могла бы пойти еще дальше и предложить такой вариант: если ее информационная система сэкономит больше денег, чем обещалось, то *Baxter* получит 30% от величины дополнительной экономии. Гарантировать экономию и, возможно, участвовать в прибылях могли бы многие компании, особенно поставщики товаров производственного назначения.

Влияние цены на другие субъекты рынка. Руководство компании также должно принимать во внимание ответную реакцию на устанавливаемую цену других участников рыночной деятельности. Как к ней отнесутся дистрибьюторы и дилеры?⁶⁶ Если они не получают достаточно прибыли, то могут и отказаться от реализации товара. Охотно ли торговый персонал фирмы будет продавать продукцию по установленным ценам? Как отреагируют на эту цену конкуренты? Не поднимут ли свои цены поставщики, получившие информацию о цене, назначенной компанией? Не вмешаются ли власти, чтобы воспрепятствовать продаже товара по такой цене?



Маркетинг изнутри

Невидимое увеличение цен

Потребители упрямо противятся повышению цен, а значит, компаниям приходится искать способы увеличения дохода без реального увеличения чисел на ценниках. Одним из таких способов все чаще оказывается платное предоставление характеристик и услуг, ранее считавшихся бесплатными. И хотя некоторые потребители питают отвращение к такому мелочному крохоборству, небольшие дополнительные «поборы» могут в сумме составлять весомую прибавку к корпоративной выручке.

Весомую — это еще мягко сказано. В 2013 г. американские авиакомпании получили от своих пассажиров в качестве платы за перевозку багажа \$3,35 млрд и еще \$2,81 млрд за возврат билетов или изменение даты вылета. Телекоммуникационные компании в целом ведут себя очень агрессивно, вводя плату за установку и настройку, смену тарифа, прекращение обслуживания, услуги справочного бюро, возможность сохранения телефонного номера при смене адреса, кабельное оборудование и пр. Все это обходится потребителям в миллиарды долларов. Потребители, оплачивающие счета через Интернет, возвращающие чеки или пользующиеся банкоматами, также ежегодно приносят банкам миллиарды долларов в виде платы за подобные услуги.

Когда в 2009 г. эмитенты кредитных карт столкнулись с введением новых законов, ограничивавших их наиболее часто критикуемые практики, они отреагировали использованием новых методов повышения своих доходов, таких как установление нижнего порога процентной ставки для карт с переменной процентной ставкой, повышение сборов за просроченные платежи и введение штрафов за редкое пользование кредитными картами.

Такое активное взимание различных сборов с клиентов компаний не может не иметь серьезных последствий. Учитывая, что цена остается неизменной, она может вести к недооценке уровня инфляции. Кроме того, она усложняет потребителям задачу сравнения конкурирующих предложений. Существуют различные гражданские группы, призванные оказывать давление на компании, взимающие разного рода дополнительные сборы, но они не находят понимания у местных и федеральных чиновников, которые и сами порой не прочь наложить штраф или взять пеню, дабы повысить доход собственной организации.

Компании называют введение платы за услуги единственным справедливым и жизнеспособным способом покрытия затрат без потери покупателей. Многие утверждают, что взимать плату за дополнительные услуги разумнее, чем требовать со всех покупателей одной и той же оплаты вне зависимости от того, пользуются они расширенным сервисом или нет. Разделение тарифов в соответствии с используемыми услугами рассматривается как способ поддержания базовых затрат на низком уровне. Для компаний это еще и способ избавления от неприбыльных покупателей или изменения их поведения.

В конечном счете, оправданность дополнительных плат определит рынок. Потребители проголосуют либо кошельками, согласившись платить столько, сколько с них просят, либо ногами, отпавившись искать, где дешевле.

Источники: Katia Hetter, «Airlines Collect \$6 Billion in Fees», www.cnn.com, May 15, 2013; Alexis Leondis and Jeff Plungis, «The Latest Credit Card Tricks», *Bloomberg Businessweek*, December 28, 2009, and January 4, 2010, p. 95; Brian Burnsed, «A New Front in the Credit Card Wars», *BusinessWeek*, November 9, 2009, p. 60.

Маркетологи обязаны знать действующее национальное законодательство, затрагивающее вопросы ценообразования. Законодательство США, к примеру, требует, чтобы продавцы устанавливали цены самостоятельно, без каких-либо переговоров с конкурентами. Любой ценовой сговор является незаконным. Двадцать одна авиакомпания, включая *British Airways*, *Korean Air* и *Air France-KLM*, были оштрафованы на общую сумму \$1,7 млрд за ис-

кусственное повышение цен на авиаперевозки и незаконное взимание топливного сбора в период 2000–2006 гг.⁶⁷ Многие федеральные законы защищают потребителей от практики ценообразования, которая может вводить в заблуждение. Например, незаконным является установление искусственно высокой «обычной» цены с последующим объявлением о «распродаже» по ценам, близким к предшествующим повседневным ценам.

АДАПТАЦИЯ ЦЕНЫ

Компании, как правило, устанавливают не какую-то одну цену, а создают целую систему цен, отражающую различия в спросе и издержках по географическим признакам, требования конкретных сегментов рынка, распределение закупок во времени, объемы заказов, частоту поставок, гарантии, договоры об обслуживании и другие факторы. Применение скидок, компенсаций и оказание рекламной поддержки приводит к различиям в прибыли, получаемой с реализации каждой конкретной единицы товара. Ниже мы рассмотрим несколько стратегий адаптации цены: ценообразование по географическому признаку; предоставление скидок с цены и компенсаций; ценообразование, направленное на продвижение товара, и дифференцированное ценообразование.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ ПО ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ (КУРСЫ ВАЛЮТ, ВСТРЕЧНАЯ ТОРГОВЛЯ, БАРТЕР)

Учет географического аспекта в ценообразовании означает назначение фирмой различных цен на товары для покупателей из разных регионов и стран.

Очевидно, что доставка товара клиенту, находящемуся на большом расстоянии от поставщика, обходится дороже. Целесообразно ли для покрытия высоких транспортных расходов взимать с отдаленных заказчиков повышенную плату за товар, рискуя потерять клиентуру? А может быть, необходимо установить более низкую цену в надежде, что это приведет к увеличению объемов продаж? Стоит ли учитывать колебания курсов валют?

Другой вопрос: как получать оплату? Этот момент особенно важен, когда у покупателей нет достаточной суммы в твердой валюте, чтобы заплатить за покупку. Во многих подобных случаях заказчики стремятся предложить в качестве оплаты другую продукцию; такая практика носит название **встречной торговли**. Американским компаниям часто приходится принимать участие во встречной торговле, чтобы не потерять рынок. Объемы встречной торговли составляют 15–25% мировой торговли и могут принимать разнообразные формы.⁶⁸

- **Бартер** — это прямой обмен одних товаров на другие без использования денег и без участия третьей стороны.
- **Компенсационные сделки.** В данном случае продавец получает некоторую часть оплаты в денежной форме, а остальное — товаром. В планах одной из британских авиастроительных компаний — продажа самолетов Бразилии, при этом 70% оплаты составляют денежные средства, остальное — поставки кофейных зерен.
- **Выкуп.** Компания поставляет на экспорт оборудование, технологии или целое производство и в качестве частичной оплаты получает произведенную на нем продукцию. Строительство химического завода в Индии силами одной из компаний США было оплачено частично деньгами и частично произведенными на нем товарами.
- **Офсетные сделки.** Продавец получает оплату деньгами, но обязуется использовать значительную их часть внутри страны-покупателя в течение оговоренного периода времени. Например, компания *PepsiCo* поставляет сироп своей колы в Россию за рубли и закупает по определенной цене русскую водку для продажи ее в США.⁶⁹

СКИДКИ С ЦЕНЫ И КОМПЕНСАЦИИ

Для того чтобы вознаградить или стимулировать покупателей к оперативной оплате счетов, большим объемам заказов и внесезонным закупкам, большинство компаний прибегает к корректировке прейскурантных цен путем предоставления скидок и компенсаций (табл. 16.4).⁷⁰ Но делать это необходимо осторожно, дабы не нанести невосполнимого урона прибыли компании.⁷¹

Основанное на скидках ценообразование является *modus operandi* (лат. — образом действия) удивительно большого числа поставщиков товаров и услуг. Постоянные распродажи могут привести к саморазрушению целых товарных категорий. Особенно поднапорели в снижении цен торговые агенты. Стремясь заключить побольше сделок, они предлагают скидки направо и налево; вскоре слух о «мягкости» прейскурантной цены распространяется среди потребителей и снижение цены становится нормой. Скидки подрывают восприятие ценности предложений фирмы.

Таблица 16.4. Скидки с цены и компенсации

Скидка за наличный расчет	Под <i>скидкой за наличный расчет</i> понимают уменьшение цены для покупателей, которые не задерживают оплату счетов. Типичный пример — условие «2/10, нетто 30»: платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель может уменьшить сумму платежа на 2%, если счет будет оплачен в течение 10 дней
Оптовые скидки	Под <i>оптовой скидкой</i> понимается снижение цены для покупателей, приобретающих большие партии товара. Типичный пример — условие «\$10 за штуку при объеме заказа менее 100 штук; \$9 за штуку при объеме заказа в 100 штук и более». Оптовые скидки должны предоставляться всем покупателям на равных условиях и не превосходить суммы снижения затрат продавца при сбыте товара большими партиями. Они могут предлагаться на некумулятивной основе (на каждый размещаемый заказ) или на кумулятивной основе (на количество изделий, заказанных за определенный период времени)
Функциональные скидки	Производители предлагают <i>функциональные скидки</i> (известные также как <i>скидки розничным торговцам</i>) тем участникам процесса товародвижения, которые выполняют определенные функции: реализацию товара, его хранение и ведение учета. Производители должны предлагать одинаковые функциональные скидки всем участникам одного канала
Сезонные скидки	<i>Сезонной скидкой</i> называют снижение цены для покупателей, которые совершают внесезонные закупки товаров или услуг. Отели, мотели и авиакомпании предлагают сезонные скидки клиентам в периоды уменьшения туристических потоков
Компенсации	<i>Компенсации</i> — дополнительные выплаты, призванные привлечь реселлеров к участию в специальных программах. Например, <i>зачетная скидка</i> — уменьшение цены на новый товар, которое гарантируется при возврате старого изделия. Под <i>компенсацией за продвижение</i> понимаются выплаты или скидки с цены для вознаграждения дилеров за участие в рекламных кампаниях и программах стимулирования сбыта

В ситуации, когда компания испытывает избыток производственных мощностей, она особенно подвержена искушению предоставить покупателям скидки и может даже начать изготовление частной версии своего товара для розничного магазина, при этом товар этот будет стоить намного дешевле такого же, но под собственной торговой маркой производителя. Частная марка как более дешевая может начать перетягивать «одеяло» потребительского спроса на себя. Производителям не следует даже думать о том, какие выгоды принесет поставка товаров розничным торговцам по сниженной цене. Попытка извлечь сиюминутную выгоду может обернуться крупной потерей долгосрочной прибыли.

Люди с повышенным доходом и повышенной заинтересованностью в товаре готовы платить дополнительные деньги за функциональность, обслуживание, качество, удобства, торговую марку. Владельцы сильных, известных брендов совершают ошибку, когда в ответ на действия конкурентов, действующих в более низком це-

новом сегменте, начинают снижать свои цены. Однако снижение цены может быть полезным, если взамен компания получает от покупателя некоторую уступку, — например, если покупатель соглашается заключить трехлетний контракт на обслуживание вместо однолетнего, заказать товар через Интернет (чем экономит деньги компании) или приобрести крупную партию товара.

Отдел сбыта должен следить, какой процент покупателей получает скидки, контролировать средний размер скидки и определять продавцов, проявляющих излишнее рвение в снижении цены. На уровне менеджмента должен проводиться **анализ цены нетто** — определение реальной цены, по которой продаются товары фирмы. На реальную цену влияют не только скидки, но и многие другие затраты фирмы (см. следующий раздел), фактически уменьшающие цену реализации. Предположим, по прейскуранту товар стоит \$3 тыс. Средняя скидка равняется \$300, средние расходы на продвижение составляют \$450 (15% от прейскурантной цены). Кроме

того, \$150 выплачивается розничным торговцам в поддержку совместной рекламы товара. Итого цена нетто составляет не \$3 тыс., а \$2,1 тыс.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ, НАПРАВЛЕННОЕ НА ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА

Компании применяют несколько методов ценового стимулирования сбыта товаров:

- **Назначение цены «убыточного лидера».** Для того чтобы стимулировать дополнительный приток покупателей, супермаркеты и универмаги часто снижают цену на отдельные товары популярных марок. Такая тактика имеет смысл, если выручка от полученных таким образом дополнительных продаж компенсирует недополученный доход от «убыточных лидеров». Производители, как правило, не приветствуют использование их торговой марки в качестве «убыточного лидера», поскольку такая практика подрывает их репутацию, а также вызывает жалобы со стороны других розничных торговцев, которые взимают за этот товар цену согласно прейскуранту. Производители пытались отстранить посредников от ценообразования по принципу «убыточного лидерства» путем лоббирования законов о поддержании розничных цен, но они так и не были приняты.
- **Назначение цены по особым случаям.** В определенные моменты для привлечения большего числа покупателей торговцы устанавливают специальные цены. Так, каждый август устраиваются школьные распродажи.
- **Назначение цен для особых покупателей.** Продавцы предлагают специальные цены только узкому кругу покупателей. *Road Runners Sports* направляет членам своего Клуба любителей бега «эсклюзивные» онлайн-предложения со скидками, вдвое превышающими скидки для постоянных покупателей.⁷²
- **Скидки при оплате наличными.** Для поощрения закупок в определенные периоды автомобильные компании и другие производители предлагают заказчикам скидки при оперативной оплате покупок наличными, что позволяет сократить товарные запасы без изменения прейскурантных цен.

- **Финансирование под низкий процент.** Вместо снижения цены компания может предложить покупателям кредитование под низкий процент. Иногда автомобильные компании практикуют даже беспроцентное кредитование покупателей.
- **Продление срока оплаты.** Торговые организации, в первую очередь ипотечные банки и автомобильные компании, продлевают потребительские кредиты (таким образом, размеры ежемесячных выплат снижаются). Данная практика обусловлена тем, что для потребителей большее значение имеет не столько сумма основного долга и процентов, сколько размер ежемесячных выплат.
- **Гарантии и контракты на обслуживание.** Компании могут стимулировать сбыт с помощью предложения бесплатного гарантийного ремонта или контракта на сервисное обслуживание.
- **Назначение скидок, оказывающих психологическое воздействие.** Данный метод заключается в установлении искусственно завышенной цены и предложении значительных скидок с нее, например: «Было \$359, стало \$299». В США данная практика, в отличие от введения скидок с обычных цен, рассматривается как незаконная.

Стратегии ценообразования, направленные на продвижение товара, часто превращаются в игру с нулевой суммой выигрыша. Если компании удалось добиться успеха, ее опыт подхватывают конкуренты и эффективность стратегии снижается. Если же стратегия потерпела фиаско, компания просто выбрасывает на ветер средства, которые она могла бы использовать на повышение качества продукции, обслуживания и/или рекламы.

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Компании часто корректируют свои базовые цены с учетом различий в характеристиках покупателей, товарах, местах продажи и т. д. Так, компания *Lands' End* разработала серию мужских рубашек разных стилей, размеров и качества. Таким образом, белая мужская сорочка может стоить от \$14,99 до \$79,50.⁷³

Ценовая дискриминация имеет место, когда компания-поставщик одновременно предлагает

товар или услугу по двум или более разным ценам, не отражающим разницы в издержках. При ценовой дискриминации первого рода продавец устанавливает для каждого покупателя свою цену в зависимости от интенсивности спроса со стороны последнего. При дискриминации второго рода те, кто покупает товар в больших объемах, платят меньше. Однако для некоторых видов услуг, в частности услуг мобильной связи, ценовая дискриминация приводит к тому, что потребителям при увеличении объемов потребляемых услуг приходится платить больше. Например, 3% клиентов *AT&T*, имеющих iPhone, создают 40% трафика в сети компании, что требует проведения в сети дорогостоящей модернизации и установления более высокой платы для таких пользователей.⁷⁴

Дискриминация третьего рода предполагает назначение разных цен для разных категорий покупателей, как в следующих случаях:⁷⁵

- **С учетом сегмента покупателей.** Для различных групп покупателей на один и тот же товар или услугу устанавливают разную цену. Например, музеи часто предлагают студентам и пожилым людям билеты по более низким ценам.
- **С учетом вариантов товара.** Разные модификации товара продаются по различным, но не соответствующим отличиям в издержках, ценам. Компания *Evian* предлагает бутылку минеральной воды емкостью 1,5 л за \$2,00. Та же самая вода, но разлитая во флаконы по 150 мл в качестве увлажняющего спрея, стоит \$1,00. Следовательно, в одном случае цена 1 л воды, предлагаемого *Evian*, составляет \$1,3, а во втором — \$80.
- **С учетом имиджа.** Некоторые компании продают один и тот же товар по двум различным ценам, которые отражают имидж товара. Так, производитель парфюмерии может предложить духи по цене \$15 за 50 мл. Те же самые духи он может разлить в изысканные флаконы с другим названием и имиджем и назначить цену \$45 за 50 мл.
- **С учетом канала распределения.** Цена бутылки «Coca-Cola» зависит от торговой точки: в ресторанах — одни цены, в закусочных фастфуд — другие, в торговых автоматах — третьи.

- **С учетом местонахождения.** Товар продается по различным ценам в разных местах, хотя расходы, связанные с его предложением, в обоих случаях одинаковы. Театр может варьировать цену билетов в партере и ложах в зависимости от того, какие места пользуются большей популярностью.
- **С учетом времени.** Цены изменяются в зависимости от сезона, дня недели и даже времени суток. Коммунальные службы изменяют расценки для коммерческих потребителей в зависимости от времени суток; кроме того, различаются и тарифы для рабочих и выходных дней. Рестораны снижают цены в утренние часы. Номера в гостиницах по выходным обходятся дешевле, чем по будним дням. Розничные цены на розы вырастают на 200% накануне Дня святого Валентина.⁷⁶

В гостиничном бизнесе и в сфере пассажирских авиаперевозок применяется такой способ управления доходностью, как **ценообразование с учетом времени покупки**. При заблаговременном совершении покупки покупателю предоставляется скидка, правда, период действия таких скидок очень ограничен; затем следует период высоких цен, а непосредственно перед наступлением критического срока цены на нераспроданные «запасы» (например, места в самолете) резко снижаются. Пассажиры одного и того же рейса могут лететь за разные деньги в зависимости от того, салон какого класса они выбрали, в какое время суток (утренний или ночной рейс) и день недели (рабочий или выходной) совершается перелет, от времени года, от компании, где работает пассажир, от истории его полетов самолетами данной авиакомпания, от статуса (учащийся, военный, пожилой человек) и т. д.

Поэтому билет из Нью-Йорка в Майами можно купить за \$200 и оказаться по соседству с человеком, заплатившим за тот же рейс \$1290.

Практика предложения разных цен разным потребителям и их динамичной корректировки находит все более широкое применение. Продавцы товаров и услуг корректируют процесс ценообразования с учетом уровня запасов, скорости продаж, цен конкурентов и рекламы. Даже спортивные команды варьируют цены на билеты в зависимости от важности матча и даты его проведения.⁷⁷

Многие компании используют специальные компьютерные программы для отслеживания в режиме реального времени реакции потребителей на разные временные графики установления цен. Онлайн-торговцы, продающие свои товары на Amazon.com, изменяют свои цены ежедневно или ежеминутно, в том числе и для того, чтобы обеспечить своим предложениям наилучшие позиции в результатах поисковых запросов.⁷⁸

Однако постоянное варьирование цен может быть рискованным там, где дело касается взаимоотношений с потребителями. Как показывают исследования, лучше всего оно подходит для ситуаций, когда покупатель и продавец не связаны какими-либо узами. Один из способов достижения эффекта при динамичном ценообразовании — предложение покупателям уникальных комбинаций товаров и услуг, в точности отвечающих их потребностям и затрудняющих сравнение с ценами конкурентов.

Но большинство компаний все же предпочитают иную тактику: они используют гибкое ценообразование не как повод для «наказания» клиентов, а как награду за «хорошее поведение». Например, транспортная компания *APL, Inc.* вознаграждает тех клиентов, которые умеют точно прогнозировать свои потребности в грузоперевозках. Такие заказчики при заблаговременном бронировании пользуются более дешевыми тарифами. Да и сами покупатели уже знают, что им нужно сделать, чтобы потом не сожалеть о содеянном. Они изменяют свое поведение, подстраиваясь под новые реалии динамичного ценообразования, когда цены зачастую зависят от канала распределения, товара, покупателя и времени.

Большинство потребителей, вероятно, даже не подозревают о том, в какой мере они подвергаются дискриминационному ценообразованию. Например, такие ритейлеры, как *Staples*, *Office Depot* и *Home Depot*, варьировали свои онлайн- и магазинные цены в зависимости от многих факторов, связанных с издержками ведения бизнеса и чувствительности потребителей к ценам. Некоторые фирмы используют компьютерные IP-адреса для определения почтовых индексов пользователей и затем корректируют свои цены с учетом близости проживания покупателей к магазинам конкурентов. Когда онлайн-турагентство *Orbitz* обнаружило, что пользователи компьютеров Apple Mac платят за проживание

в отелях на 30% дороже, оно стало показывать им другие, часто более дорогие туры, чем те, которые могли видеть пользователи Windows. Кроме того, *Orbitz* принимает во внимание место проживания пользователя и историю его покупок, а также популярность отеля и активность его рекламы.⁷⁹

Некоторые формы ценовой дискриминации (при которой продавцы предлагают различные цены разным потребителям из группы с одинаковой платежеспособностью) являются незаконными. Однако ценовая дискриминация рассматривается как легитимная, если продавец может доказать, что его издержки варьируют в зависимости от размера партии товара или при продаже одного и того же продукта разного качества различным розничным торговцам. Хищническое занижение цены — продажа по цене ниже себестоимости с целью разорения конкурентов — противоречит закону.

Эффективное применение ценовой дискриминации предполагает выполнение нескольких условий. Во-первых, рынок должен допускать сегментирование, при этом сегменты должны демонстрировать разную интенсивность спроса на товар. Во-вторых, те покупатели, которые приобретают товар по низкой цене, не должны иметь возможности перепродажи его в более дорогих секторах рынка. В-третьих, сегменты, в которых компания предлагает товары по высоким ценам, необходимо защитить от вторжения более дешевых продуктов конкурентов. В-четвертых, затраты на сегментирование рынка и реализацию принятой политики должны окупаться дополнительными доходами, полученными в результате ценовой дискриминации. В-пятых, установление дискриминационных цен не должно вызывать обиду и неприязнь покупателей. В-шестых, конкретная форма ценовой дискриминации не должна противоречить национальному законодательству.⁸⁰

ИНИЦИАТИВНОЕ И РЕАКЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕН

Компании нередко сталкиваются с ситуацией, когда они вынуждены снижать или повышать цены.

ИНИЦИАТИВНОЕ СНИЖЕНИЕ ЦЕН

К снижению цены компанию могут подтолкнуть несколько причин. Одна из них — низкая загрузка производственных мощностей. В этом случае компании необходимо ускорить оборот, а достичь поставленной цели за счет интенсификации сбытовых усилий, усовершенствования товара и прочих мер не удастся. Иногда компания выступает инициатором снижения цен, когда *пытается за счет своих низких затрат добиться доминирующего положения на рынке*. Либо поставщик выходит на рынок с издержками ниже, чем у конкурентов, либо он снижает цены в надежде расширить долю рынка и снизить затраты.

Однако снижение цен с целью удержать покупателей или победить конкурентов часто поощряет покупателей требовать ценовых скидок и приучает продавцов эти скидки предлагать.⁸¹ В любом случае приверженцев стратегии снижения цен поджидают ловушки:

- **Ловушка мнимого низкого качества.** Возможно, потребители воспримут предлагаемый по низкой цене товар как продукт низкого качества.
- **Ловушка недолговечности доли рынка.** За низкую цену можно «купить» долю рынка, но не лояльность покупателей. Если на рынке появится другая компания с более дешевой продукцией, покупатели уйдут к ней.
- **Ловушка мелкого кармана.** Обладая значительными резервами сильные конкуренты предпринимают ответное снижение цен и вытесняют инициатора снижения цены с рынка.
- **Ловушка ценовой войны.** Конкуренты отвечают еще более значительным снижением цен, что порождает ценовую войну.⁸²

Покупатели часто пытаются понять истинные мотивы изменения цен.⁸³ Они могут решить, что данный товар будет заменен его новой моделью, товар имеет дефекты и поэтому плохо продается, фирма испытывает финансовые затруднения, цена упадет еще больше или качество товара было снижено. Фирма должна тщательно отслеживать эти мнения покупателей.

ИНИЦИАТИВНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН

Удачное повышение цен приносит компании значительную прибыль. Например, если доля прибыли компании составляет 3% от объема продаж, повышение цены на 1% приведет при неизменном объеме продаж к увеличению прибыли на 33%. Эта ситуация проиллюстрирована в табл. 16.5. Допустим, компания продала 100 единиц товара по \$10, ее издержки составили \$970, а прибыль — \$30, или 3% от выручки. При увеличении цены на 10 центов (на 1%) прибыль при сохранении объема продаж возрастет до 33%.

Основным фактором, вызывающим рост цен, является *инфляция издержек*. Не соответствующий росту производительности рост затрат ведет к снижению размера прибыли и вынуждает компании регулярно повышать цены. В ожидании дальнейшей инфляции или установления государственного контроля цен фирмы часто повышают отпускные цены на величину, превышающую рост издержек; такая практика называется *опережающим ценообразованием*.

Другой фактор повышения цен — *чрезмерный спрос*. Когда фирма не в состоянии обеспечить товарами всех своих покупателей, она, возможно, повысит цены, ограничит объем отпуска товара в расчете на одного покупателя или сделает

Таблица 16.5. Прибыль до и после увеличения цены товара

	До	После
Цена	\$10	\$10,10 (увеличение цены на 1%)
Количество проданных изделий	100	100
Выручка от реализации	\$1000	\$1010
Издержки	–970	–970
Прибыль	\$30	\$40 (увеличение прибыли на 33%)

и то и другое. В такой ситуации цена может быть увеличена несколькими способами, каждый из которых оказывает свое воздействие на покупателей.

- **Установление цены с задержкой.** Компания не назначает окончательной цены до того момента, пока продукция не выпущена или не поставлена. Назначение цены с задержкой широко распространено в отраслях с длительным производственным циклом (строительство промышленных объектов, тяжелое машиностроение).
- **Использование оговорки о скользящей цене.** Компания требует, чтобы на момент поставки продукции заказчик заплатил оговоренную ранее цену и целиком или частично компенсировал инфляционный рост. Оговорки о скользящей цене в контрактах определяют увеличение цен исходя из конкретных индексов. Их можно встретить во многих контрактах на реализацию долгосрочных промышленных проектов, таких как строительство самолетов и возведение сооружений, например мостов.
- **Установление отдельных цен на некоторые товары и услуги из комплекта поставки.**
- Компания сохраняет цену комплекта неизменной, но изымает из него один или несколько элементов (например, бесплатную доставку или установку) или назначает на них отдельные цены. Так, в некоторых моделях автомобилей антиблокировочная система тормозов и подушка безопасности переднего пассажира предлагаются за дополнительную плату.
- **Уменьшение скидок.** Компания отменяет скидки за своевременную оплату или за объем покупки.

Хотя всегда есть вероятность того, что повышение цены может нести в себе позитивную информацию для покупателей, например о том, что товар пользуется большим спросом и обладает действительно высокой ценностью, потребители обычно неодобрительно относятся к повышению цен. Переноса бремя роста цен на покупателя, компания рискует заработать репутацию «хапуги».⁸⁴ Сообщение о том, как *Coca-Cola* с помощью технологии беспроводной связи собирается менять цену в торговых авто-

матах в зависимости от погоды, быстро стало главной темой выпусков новостей. Чем более одинаковыми выглядят товары или предложения компании, тем выше вероятность того, что покупатель воспримет любые ценовые различия между ними как несправедливые. Честное информирование покупателей о кастомизации и причинах ценовых различий товаров имеет огромное значение.⁸⁵

Избежать шока и негативной реакции покупателей на повышение цены, помогают несколько методов: один из них — поддерживать их чувство справедливости, например, заблаговременно информируя их, чтобы они могли сделать покупки заранее или поискать товар в других магазинах. Кроме того, резкий рост цен необходимо объяснять в понятных терминах. Другой метод — небольшие изменения цены, например, за счет отмены скидок, увеличения минимальных размеров заказа и сокращение выпуска низкорентабельной продукции, при этом контракты или заявки на долгосрочные проекты должны содержать положения о скользящих ценах, зависящих от общепризнанных национальных индексов цен.⁸⁶

ПРЕДВИДЕНИЕ РЕАКЦИЙ КОНКУРЕНТОВ

Назначение или изменение цены может вызвать ответную реакцию покупателей, конкурентов, дистрибьюторов, поставщиков и даже органов власти. Конкуренты будут реагировать с наибольшей вероятностью, когда число игроков рынка невелико, товар однороден, а покупатели хорошо информированы.

Как же может фирма предвидеть реакции конкурентов? Один из способов заключается в том, чтобы предположить, что конкурент отреагирует стандартным образом на появление новой или изменение существующей цены. Другой способ предполагает, что конкурент воспринимает ценовое различие или изменение как новый вызов и реагирует на него в соответствии со своими текущими интересами. Тогда компании нужно исследовать текущее финансовое положение конкурента, недавние продажи, лояльность покупателей и корпоративные цели. Если конкурент имеет цель по доле рынка, то, вероятно, он отреагирует на ценовые различия или изменения цены.⁸⁷ Если его целью является максимизация

прибыли, то он может отреагировать посредством увеличения бюджета рекламы или улучшения качества товара.

Задача осложняется тем, что конкурент может давать разные интерпретации снижению цен: он может решить, что компания хочет «украсть» его долю рынка, что дела у нее идут плохо и она пытается увеличить продажи или она хочет, чтобы вся отрасль снизила цены для стимулирования общего спроса.

Когда *Walmart* начала рекламную кампанию, в которой утверждалось, что ее цены ниже, чем у *Publix*, эта региональная сеть супермаркетов еще больше снизила цены на почти 500 своих основных товаров и начала собственную ответную рекламную кампанию.⁸⁸

РЕАКЦИОННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕН

Какие ответные меры может предпринять компания, если один из ее конкурентов снижает цены? Эффективность ответных действий зависит от ситуации. Компания должна учитывать стадию жизненного цикла товара, его значение в бизнес-портфеле компании, намерения и ресурсы конкурента, чувствительность рынка к цене и качеству, динамику изменения затрат в зависимости от объемов производства и альтернативные возможности компании.

В секторах рынка, отличающихся высокой однородностью товара, фирма, вообще говоря, должна стремиться к улучшению своего дополненного товара. Если же это невозможно, фирма вынуждена последовать примеру конкурента. Если же на однородном рынке конкурент повышает цены на свою продукцию, другие компании могут воздержаться от этого и последовать примеру «пионера» только в том случае, если повышение цен принесет выигрыш отрасли в целом. Тогда лидеру, вероятнее всего, придется вернуться к прежнему уровню цен.

На рынках неоднородных товаров компании имеют более широкий выбор ответных шагов. Перед принятием ответных мер компания должна уяснить для себя:

1. Для чего конкурент изменил цену (чтобы расширить долю рынка, полностью использовать производственные мощности, компенсировать изменение издержек или инициировать изменение цен в отрасли)?
2. Временное это изменение цен или нет?

3. Как отразится на доле рынка компании и ее прибыли игнорирование действий конкурента? Собираются ли другие компании принимать ответные меры?

4. Какой реакции можно ожидать от конкурента и других фирм на возможные действия компании?

Лидерам рынка часто приходится сталкиваться с агрессивным снижением цен небольшими фирмами, которые стремятся таким образом расширить свою долю рынка. *Fuji* периодически устраивает ценовые атаки на *Kodak*, *Schick* нападает на *Gillette*, а *AMD* — на *Intel*. Аналогично ведущие торговые марки подвергаются атакам менее дорогих частных марок. Ответными действиями лидера рынка могут быть: 1) дальнейшая дифференциация товара или услуги; 2) выведение на рынок недорогой линии товаров и 3) позиционирование себя как игрока с низкими издержками.⁸⁹ Выбор нужной стратегии зависит от возможностей фирмы создать дополнительный спрос или сократить издержки.

В момент ценовой атаки менеджменту компании может быть не до размышлений, ведь решение приходится принимать в считанные часы или дни, особенно когда изменения цен происходят часто и реагировать на них нужно быстро. Поэтому для менеджмента имеет смысл заранее разработать возможные ответные действия на изменение цен конкурентами.

ВЫВОДЫ

1. В современном маркетинге роль неценовых факторов постоянно возрастает, но цена по-прежнему остается основным элементом маркетинга-микс. Цена — единственный его компонент, который приносит прибыль, остальные же порождают затраты компании.
2. Процесс разработки стратегии ценообразования включает шесть этапов. Во-первых, компания определяет задачу ценообразования. Во-вторых, она оценивает кривую спроса — объем продаж при каждом возможном значении цен. В-третьих, фирма определяет уровень издержек при различных объемах выпуска с учетом накопленного опыта производства и разных объемов маркетинговых усилий. В-четвертых, она анализирует из-

держки, цены и предложения конкурентов. В-пятых, компания выбирает один из методов ценообразования и только затем, в-шестых, устанавливает окончательную цену.

3. Компании, как правило, разрабатывают целую систему цен, отражающую региональные различия спроса и издержек, требования рыночного сегмента, график закупок, объемы заказов и другие факторы. Существует стратегия адаптации цены: 1) изменение цены по географическому признаку; 2) скидки с цены и компенсации; 3) ценообразование, направленное на продвижение товара; 4) дискриминационное ценообразование.
4. Уже выработав ценовую стратегию, компании часто сталкиваются с ситуациями, когда они вынуждены изменять цены. Снижение цены может быть результатом недостаточной загрузки производственных мощностей, сокращения доли рынка, желания доминировать на рынке за счет низкой себестоимости, экономического спада. Повышение цен на продукцию фирмы, как правило, связано с инфляцией издержек или избыточным спросом на ее товары. Увеличивая цену, компания должна внимательно проанализировать, как это будет воспринято покупателями.
5. Компании должны предугадывать ценовые маневры своих конкурентов и заранее просчитывать свою реакцию на них. Возможно несколько вариантов: сохранение или изменение цены и/или качества.
6. Компания, столкнувшаяся с изменением цен одним из конкурентов, должна попытаться проанализировать намерения соперника и возможную продолжительность периода измененных цен. Ответная стратегия часто зависит от однородности выпускаемой продук-

ции. Фирма, подвергнувшаяся ценовой атаке, может выбрать стратегию лучшей дифференциации своих товаров или услуг, выведения на рынок собственного недорогого продукта или более глубокой трансформации разных аспектов своей деятельности.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ЧТО ТАКОЕ «СПРАВЕДЛИВАЯ ЦЕНА»?

Чаще всего цена устанавливается так, чтобы либо удовлетворить спрос, либо получить премию, которую потребители готовы платить за товар или услугу. Однако при виде бутылок воды по \$2, кроссовок по \$150 и билетов на концерты по \$500 некоторые критики лишаются дара речи.

Каково ваше мнение: цена должна отражать сумму, которую готовы платить потребители, или же себестоимость изготовления товара или оказания услуги?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните различные методы ценообразования, обсуждавшиеся в этой главе: «издержки плюс надбавка», на основе целевой нормы прибыли, на основе воспринимаемой ценности товара, на основе выгодной цены товара, на основе текущего уровня цен и аукционное ценообразование. Какой из них предпочитаете вы лично как потребитель? Почему? Что бы вы предпочли, если бы средняя цена была одинаковой: 1) чтобы фирмы назначали одну цену и не меняли ее или 2) чтобы цены были несколько повышенными, но иногда устраивались распродажи и специальные акции?



В центре внимания

Southwest Airlines

Компания *Southwest Airlines* появилась на рынке авиаперевозок в 1971 г. Тогда ей не хватало средств, но зато у нее была особая индивидуальность. Выйдя на рынок под именем *LUV*, она избрала в качестве фирменного логотипа алое сердце. В 1970-х гг. обслуживающий персонал, одетый в яркие красно-оранжевые брюки, предлагал пассажирам «Любовные пилюли» (арахис) и «Любовные снадобья» (напитки). Сегодня она занимает седьмое место в составленном журналом *Fortune* списке компаний, вызывающих наибольшее восхищение.

Как же эта авиакомпания, обладавшая ограниченными ресурсами, смогла добиться таких успехов? Модель бизнеса *Southwest* основывается на оптимизации внутренних операций, что обеспечивает низкий уровень цен на билеты и высокую удовлетворенность пассажиров. Авиакомпания предпринимает различные меры для экономии денег и передает часть сэкономленных средств пассажирам в виде низких цен на билеты. Она совершает в день тысячи полетов по коротким маршрутам, в результате чего перевозит больше пассажиров в расчете на один самолет, чем любая другая авиакомпания. Каждый самолет совершает в среднем 6,25 полета в день, т. е. ежедневно проводит в небе по 12 часов. *Southwest* добивается таких результатов благодаря отказу от традиционной системы организации посадки и высадки пассажиров. Время, которое самолеты *Southwest Airlines* проводят на земле в промежутках между прибытием и отправлением, составляет всего 20–30 минут, что вдвое ниже среднего показателя по отрасли.

Уникальный процесс посадки пассажиров также помогает авиакомпании сократить время стоянки самолетов. Вместо того чтобы получать заранее указанные места, пассажиры разделяются на три группы (А, В и С) и получают индивидуальные номера при регистрации. Группа А идет на посадку первой в порядке полученных номеров (например, А1 — А30). Войдя в самолет, пассажиры могут рассаживаться по своему усмотрению.

Еще одним источником снижения издержек является использование самолетов только одного типа («Boeing 737»), оснащенных сходным оборудованием. Это позволяет упростить задачу обучения персонала, сберегая тем самым время и деньги: пилотам, обслуживающему персоналу и механикам необходимо разбираться лишь в одной-единственной модели самолета. Управляющий персонал имеет возможность оперативно заменить самолет, изменить расписание полетов экипажей, скоординировать деятельность механиков. Данная тактика позволяет экономить на закупках запчастей и дает возможность заключать выгодные договоры на приобретение новых самолетов.

Закупка авиационного топлива является главным источником расходов авиакомпании. По данным Ассоциации воздушного транспорта, стоимость топлива составляет теперь 35% стоимости авиабилетов, хотя восемь лет тому назад этот показатель составлял всего 13%. *Southwest* экономит значительные средства и получает важное конкурентное преимущество благодаря практике закупки годичных

опционов на авиационное топливо. Многие из ее долгосрочных контрактов позволяют покупать топливо по цене \$51 за баррель. По оценкам аналитиков, благодаря таким контрактам на топливо *Southwest* смогла сэкономить более \$2 млрд.

Так как более легкие самолеты расходуют меньше топлива, *Southwest* стремится к снижению их веса, в частности, за счет ежедневного промывания двигателей с целью удаления накапливающейся в них грязи. Кроме того, самолеты авиакомпании берут на борт меньший запас воды и имеют облегченные пассажирские кресла. *Southwest* ежегодно расходует около 1,5 млрд галлонов топлива, так что даже небольшое снижение расхода топлива в каждом полете обеспечивает в сумме значительную экономию.

Авиакомпания растет за счет выхода на новые рынки, которые недостаточным образом обслуживаются другими фирмами и где цены на авиабилеты слишком высоки. Руководство *Southwest* верит в то, что при выходе на новый рынок оно сумеет на одну треть или даже наполовину снизить стоимость пассажирских авиаперелетов. Компания старается увеличивать рынок в каждом отдельно взятом городе, предоставляя возможность летать тем, кто раньше не мог себе этого позволить. В настоящее время *Southwest* совершает полеты в 68 городов 35 штатов. Она выбирает небольшие, взимающие невысокую плату за прием самолетов и менее загруженные аэропорты, что также позволяет существенно повысить скорость оборота воздушных судов и снижать стоимость билетов. В 2011 г. *Southwest* приобрела Air Tran за \$1,4 млрд, что позволило ей расширить свою клиентскую базу и начать летать в Ричмонд, Мемфис и некоторые города Мексики и Пуэрто-Рико.

Хотя *Southwest Airlines* и является авиакомпанией с низкими издержками, именно ею придуманы многие новые услуги и программы, как то: доставка грузов в течение одного дня, скидки пассажирам пожилого возраста, «Веселые тарифы» и др.

Авиакомпания первой обзавелась собственным веб-сайтом и первой стала вести собственный блог. Недавно она стала получать доход за счет продажи билетов, предоставляющих пассажирам дополнительные возможности, в частности, первыми подниматься на борт самолета и выбирать лучшие места.

На протяжении всей истории авиакомпании ее реклама была сосредоточена на низкой стоимости билетов, частых рейсах, соблюдении расписания и высокой безопасности полетов. Компания активно использует юмор для демонстрации своей неповторимой индивидуальности. Веселое настроение пассажиров поддерживается работниками авиакомпании на земле и в воздухе.

Несмотря на репутацию компании, стремящейся максимально сократить издержки и потому предоставляющей минимум удобств, *Southwest Airlines* удается завоевывать сердца потребителей. Авиакомпания регулярно занимает первые места в рейтинге качества обслуживания и имеет самый низкий в отрасли показатель числа жалоб в расчете на одного пассажира.

По оценке журнала «*Fortune*», *Southwest* является «самой любимой авиакомпанией Америки» с 1997 г.; она же стала «пятой из самых любимых корпораций Америки» в 2004 г. и входит в число

пяти наилучших мест для трудоустройства в США. Блистательны и финансовые результаты деятельности фирмы: вот уже на протяжении 41 года она неизменно приносит прибыль. Авиакомпания не увольняла своих сотрудников в период сокращения объемов перевозок, вызванного спадом в экономике и страхом перед атаками террористов. Когда другие авиакомпании стали брать с пассажиров деньги за провоз багажа, напитки и закуски, *Southwest* пошла против течения и осталась верной своей политике, выраженной словами «чемодан летит бесплатно».

Несмотря на то что красно-оранжевые брюки остались в прошлом, дух *LUV* жив и по сей день, а алые сердца вполне могут характеризовать настрой, с которым работают ее сотрудники: «Заботясь о себе, друг о друге и о *Southwest Airlines*» (так сказано в брошюре для сотрудников). «Установить такие же цены, как и у нас, можно. Использовать точно такие же самолеты и летать по таким же маршрутам тоже можно. Но мы гордимся тем сервисом, который предоставляем», — говорит Шерри Фелпс, директор по кадрам. Вот почему *Southwest* приглашает в свои ряды людей, полных энтузиазма. Наличие у кандидатов на работу чувства юмора — один из ключевых критериев отбора. Как объяснил один из сотрудников: «Мы можем научить вас выполнять любую работу, но мы не можем вселить в вас правильный дух».

Вопросы

1. *Southwest Airlines* умело использует модель низких издержек и добивается прекрасных финансовых результатов. Почему другие авиакомпании не копируют ее модель?
2. С какими рисками сталкивается *Southwest Airlines*? Может ли она и дальше процветать как авиакомпания с низкими издержками в условиях экономической рецессии?

Источники: Barney Gimbel, «Southwest's New Flight Plan», *Fortune*, May 16, 2005, pp. 93–98; Melanie Trottman, «Destination: Philadelphia», *Wall Street Journal*, May 4, 2004; Andy Serwer, «Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky», *Fortune*, March 8, 2004; Colleen Barrett, «Fasten Your Seat Belts», *Adweek*, January 26, 2004, p. 17; Jeff Bailey, «Southwest Airlines Gains Advantage by Hedging on Long-Term Oil Contracts», *New York Times*, November 28, 2007; Michelle Maynard, «To Save Fuel, Airlines Find No Speck Too Small», *New York Times*, June 11, 2008; Daniel B. Honigan, «Fred Taylor Leads Southwest Airlines' Customers to New Heights of Customer Satisfaction», *Marketing News*, May 1, 2008, pp. 24–26; Matthew Malone, «In for a Landing», *Conde Nast Portfolio*, August 2008, pp. 91–93; Hugo Martin, «Is Southwest Airlines Losing the Luv?», *Los Angeles Times*, February 9, 2013; Danielle Schlanger, «How Southwest Keeps Making Money in a Brutal Airline Industry», *BusinessInsider*, June 13, 2012; Southwest Annual Report 2012; www.southwest.com

Создание и управление партнерскими сетями и маркетинговыми каналами

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Что такое система маркетинговых каналов и партнерская сеть?
2. В чем заключаются функции маркетинговых каналов?
3. Как определяется структура каналов распределения?
4. Какие решения принимают компании в процессе управления своими каналами?
5. Как правильно организовать интеграцию каналов распределения и управлять возникающими в них конфликтами?
6. Каково будущее э-коммерции и м-коммерции?
7. Как компании должны разрешать конфликты в каналах?

За успешным созданием ценности должно следовать не менее успешное ее предоставление. Компании, придерживающиеся целостной маркетинговой ориентации, все чаще рассматривают свой бизнес как систему партнерских взаимоотношений. Вместо того чтобы ограничиваться работой с промежуточными поставщиками, дистрибьюторами и покупателями, они анализируют всю цепочку создания ценности, все связи между сырьем, полуфабрикатами и готовыми изделиями и процессы их движения к конечным потребителям. Такие компании учитывают интересы поставщиков своих непосредственных поставщиков и интересы покупателей своих непосредственных покупателей. Они анализируют сегменты рынка и рассматривают различные способы продажи, дистрибуции и обслуживания своих товарных предложений. Рассмотрим, как *L.L. Bean* создает прочные связи с покупателями, успешно реализуя свою стратегию управления каналами.¹

Однажды осенью 1911 г. основатель *L. L. Bean* Леон Леонвуд (L. L.) Бин вернулся домой с охоты с промокшими и замерзшими ногами, но с блестящей идеей. Его фирма *Maine Hunting Shoe* стала пришивать кожаные голенища к прорезиненным рабочим ботинкам, благодаря чему на свет появилась новая удобная и функциональная обувь. По адресам известных ему охотников он разослал трехстраничные брошюры с описанием выгод своего товара и с обещанием гарантированного его возврата. Однако поначалу новая обувь не имела успеха. Из 100 первых заказанных пар 90 были возвращены после того, как верхняя часть у них отделилась от нижней. Верный своему слову, Бин возместил каждому покупателю понесенные затраты, и проблема была улажена. Вскоре *L. L. Bean* завоевала репутацию поставщика надежного снаряжения для отдыха на природе и источника квалифицированных консультаций. Гарантия 100%-ного удовлетворения покупателей по-прежнему лежит в основе философии бизнеса компании, как и исходное «золотое правило» Л. Л. Бина: «Продавайте хороший товар с разумной прибылью, обращайтесь с покупателями с уважением, и они всегда будут возвращаться к вам за новыми покупками». Сегодня *L. L. Bean* — это компания стоимостью в \$1,5 млрд, торгующая по каталогам, онлайн и через розничные магазины. *L. L. Bean* осуществляет глобальную экспансию, открывая свои магазины в Японии и Китае. Для лучшего обслуживания американских покупателей компания с 2011 г. стала доставлять им купленные товары бесплатно. Компания поощряет обсуждение своей продукции онлайн и контакты потребителей с отделом клиентского обслуживания. *L. L. Bean* тщательно отслеживает мнение рынка о своей продукции. Когда один из самых популярных товаров начал критиковаться в онлайн-отзывах, компания быстро удалила его из онлайн-каталога и провела собственное расследование. После устранения недостатка, возникшего по вине подрядчика, *L. L. Bean* разослала новые изделия всем 6300 пострадавшим покупателям, а оставшиеся некачественные изделия уничтожила.

С появлением электронной коммерции (продажи онлайн) и мобильной коммерции (продажи с помощью мобильных телефонов и планшетов) потребители начинают делать покупки такими способами, которые были неизвестны прежде. Сегодня компании уже просто обязаны создавать постоянно развивающиеся партнерские сети и управлять ими. В этой главе мы рассмотрим стратегические и тактические аспекты маркетинговых каналов и партнерских сетей. В гл. 18 будут проанализированы такие участники каналов распределения, как розничные торговцы, оптовые торговцы и дистрибьюторские агентства.

МАРКЕТИНГОВЫЕ КАНАЛЫ И ПАРТНЕРСКИЕ СЕТИ

Большинство производителей не продают свои товары напрямую конечным пользователям; между ними находится целый ряд посредников, выполняющих разнообразные функции. В совокупности посредники образуют маркетинговый канал (известный также как торговый канал, или канал распределения). Формально **маркетинговый канал** представляет собой совокупность взаимозависимых организаций, делающих товар или услугу доступными для использования или потребления. Маркетинговые каналы — это весь комплекс путей, которыми товары или услуги попадают к покупателям, а затем и к конечным потребителям.²

Часть посредников, и прежде всего оптовые и розничные торговые организации, покупают товар, получают на него право собственности и перепродают дальше по цепочке (их называют *торговыми посредниками*). Другие — брокеры, представители производителя, торговые агенты — вступают в контакты с покупателями от имени компании-поставщика. Их деятельность не связана с переходом права собственности на товар; их называют *агентами*. Третьи, такие как транспортные компании, независимые склады, банки, рекламные агентства, принимают участие в процессе распределения товаров, но не получают ни права собственности на них, ни права заключения сделок; они называются *вспомогательными организациями*.

Каналы всех типов играют важную роль в успехе компании и влияют на все прочие маркетинговые решения. Маркетологи должны оценивать их в контексте всего процесса, посредством которого осуществляются производство, дистрибуция, продажа и сервис товара. Мы рассмотрим эти вопросы в следующих разделах.

О ВАЖНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Система маркетинговых каналов — это совокупность применяемых фирмой каналов распределения. Решения относительно этой системы — одни из самых важных, принимаемых менеджерами. В США суммарная прибыль, получаемая всеми участниками каналов распределения, составляет от 30 до 50% от конечной

цены реализации. Для сравнения: доля рекламы в конечной цене обычно составляет 5–7%.³ Но за маркетинговыми каналами стоят еще и огромные альтернативные издержки. Одна из их главных ролей состоит в превращении потенциальных покупателей в реальных заказчиков. Маркетинговые каналы должны не только *обслуживать* рынки, но и *создавать* их.⁴

Решение о выборе маркетинговых каналов определяет основное направление всех остальных маркетинговых усилий. Политика ценообразования компании во многом зависит от того, работает ли она с посредниками, ориентированными на массовый рынок, или ее товары продаются исключительно в бутиках. Степень подготовки и мотивация дилеров влияют на решения производителя об организации торгового персонала и рекламы. Кроме того, решения фирмы относительно маркетинговых каналов часто предполагают долговременные обязательства перед другими компаниями, а также целый спектр политик и процедур. Когда производитель автомобилей подписывает соглашение с независимыми дилерами, он утрачивает возможность заменить их в любой момент собственными представительствами. Но в то же время сам выбор каналов зависит от маркетинговой стратегии компании в вопросах сегментирования, нацеливания и позиционирования. Фирмы, придерживающиеся холистических воззрений, гарантируют, что маркетинговые решения во всех этих разных областях принимаются для совместной максимизации ценности.

При управлении своими посредниками фирма должна принять решение о пропорциональном соотношении между маркетингом проталкивания и маркетингом привлечения. При **стратегии проталкивания** производитель пытается, опираясь на свой торговый персонал и финансовые ресурсы, убедить посредников приобретать, продвигать и реализовывать товар конечным пользователям. Данная стратегия уместна в тех случаях, когда в товарной категории имеет место низкая лояльность торговым маркам, выбор марки происходит непосредственно в магазине, покупки носят импульсный характер, а выгоды товара хорошо понятны покупателю. **Стратегия привлечения** покупателей предполагает, что производитель с помощью рекламы и стимулирования сбыта побуждает потребителей обращаться за товаром к посредникам, что заставляет

последних заказывать товар у производителя. Данная стратегия целесообразна в тех случаях, когда для товарной категории характерны сильная лояльность покупателей торговым маркам и высокая степень вовлечения покупателя в процесс покупки, а также когда покупатели выбирают марку товара еще до похода в магазин. Компании с наиболее развитым маркетингом, такие как *Apple*, *Coca-Cola* и *Nike*, с успехом применяют и ту и другую стратегию. Стратегия проталкивания наиболее эффективна, когда она дополняется хорошо разработанной и правильно реализуемой стратегией привлечения, которая активизирует покупательский спрос. С другой стороны, без хотя бы минимального интереса потребителей может быть очень сложно добиться одобрения и поддержки канала, и наоборот.

ГИБРИДНЫЕ КАНАЛЫ И МНОГОКАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Сегодня успешные компании используют гибридные каналы и многоканальный маркетинг, позволяющий увеличивать число каналов выхода на любой рынок. Гибридные каналы или многоканальный маркетинг возникают тогда, когда одна фирма использует два или более маркетинговых канала для охвата сегмента покупателей. *HP* использовал своих торговых агентов для продаж крупным покупателям, телефонный маркетинг — для продаж клиентам среднего размера, рекламу по почте — для продаж мелким покупателям, ритейлеров — для продаж индивидуальным пользователям ПК и Интернет — для продаж специализированных устройств.

В многоканальном маркетинге каждый канал нацеливается на свой сегмент покупателей или на особую потребность покупателей и доставляет нужные товары в нужное место наиболее подходящим способом с минимальными издержками. Когда этого не происходит, в канале может произойти конфликт, возникнуть чрезмерные издержки или неудовлетворенный спрос. Созданная в 1976 г., *Dial-a-Mattress* успешно росла в течение трех десятилетий, продавая свои матрасы сначала по заказам по телефону, а затем через Интернет. Однако попытка начать работать через городские магазины окончилась неудачей. Магазины, открытые на городских окраинах (аренду помещений в центре города менеджеры сочли слишком дорогой), не привле-

кали достаточного притока покупателей. В конце концов компания объявила себя банкротом.⁵

С другой стороны, когда крупная фирма по продажам по каталогам и через Интернет инвестировала большие средства в традиционные магазины, она добилась совсем других результатов. Покупатели, проживавшие вблизи магазинов, реже делали заказы по каталогам, но покупки через Интернет остались на прежнем уровне. Как оказалось, покупатели, которым нравилось тратить время на шопинг, с удовольствием использовали каталоги или посещали магазины и продажи через эти каналы не изменились. В то же время покупатели, использовавшие Интернет, были более сосредоточены на совершении покупок и заинтересованы в результативности своих усилий, и поэтому открытие магазинов повлияло на их заказы незначительно. Случаи возврата и обмена товаров в магазинах участились по причине доступности этих торговых точек, но дополнительные покупки, совершавшиеся покупателями, возвращавшими или обменивавшими товар, компенсировали снижение доходов.⁶

Исследования показали, что покупатели, использующие сразу несколько каналов, могут иметь для компаний большую ценность.⁷ *Nordstrom* обнаружила, что такие ее клиенты тратят денег в четыре раза больше, чем те, кто использует всего один канал. Однако некоторые исследования указывают на то, что подобный эффект проявляется сильнее в случаях товаров, несущих некоторый эмоциональный заряд (одежда и косметика), чем тех, которые в первую очередь функциональны (товары для офиса и сада).⁸

ИНТЕГРИРОВАНИЕ МНОГОКАНАЛЬНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СИСТЕМ

В прошлом каждая компания работала на единственном рынке сбыта, используя один канал распределения. Современные рынки состоят из множества целевых сегментов и многочисленных каналов, поэтому все больше компаний внедряют **многоканальный маркетинг**. *Disney* продает DVD через пять основных каналов: пункты выдачи видео напрокат (такие, как *Netflix* и *Redbox*), магазины *Disney Stores* (ныне принадлежащие *The Children's Place*), розничные магазины (такие, как *Best Buy*), онлайн-ритейлеров (собственные онлайн-магазины).

ны *Disney* и *Amazon.com*), собственный каталог *Disney* и каталоги других продавцов. Такое многообразие каналов позволяет *Disney* добиваться максимального охвата рынка и предлагать свои видео по разным ценам.⁹ А вот какие варианты каналов имеются у производителя изделий из кожи фирмы *Couch*.¹⁰

Couch

Couch продает дорогие высококачественные сумочки, портфели, чемоданы и различные аксессуары. В 2013 г. компания так описывала свою многоканальную модель глобальной дистрибуции: «Продукция *Coach* доступна глобально в различных престижных местах, где наши потребители предпочитают делать покупки: в розничных магазинах и магазинах при фабриках, онлайн, в универмагах и в специализированных магазинах. Это позволяет *Coach* поддерживать динамический баланс, не попадая в зависимость от результатов работы одного канала или одного региона». Североамериканский сегмент состоит из каналов, связанных и не связанных напрямую с потребителями, и включает продажи через 351 собственный розничный магазин, в том числе онлайнový, и продажи оптовикам и дистрибьюторам. *Couch* начинала как оптовый торговец и по-прежнему продает свою продукцию более чем 1000 американских универмагов, таким как *Macy's*, *Dillard's*, *Nordstrom*, *Saks Fifth Avenue* и *Lord&Talbot*, а также через открытые этими универмагами веб-сайты. В 2013 г. этот сегмент обеспечил 69% суммарных продаж компании. Международный сегмент осуществляет продажи потребителям онлайн и через управляемые компанией магазины в Японии, Китае, Гонконге, Сингапуре, Малайзии и Корее, а также продажи оптовикам и дистрибьюторам. Кроме того, *Couch* имеет свои отделы в крупных универмагах в Японии и Китае. Международный сегмент обеспечил в 2013 г. примерно 39% суммарных продаж компании. Наконец, *Couch* имеет лицензионные соглашения с *Movado* (часы), *Jimlar* (обувь) и *Marchon* (оправы для очков). Эти лицензированные товары иногда продаются по другим каналам, таким как ювелирные магазины, дорогие магазины обуви и престижные салоны оптики, так как *Couch* стремится превратиться из «бренда сумочек» в «бренд стиля жизни».

Компании все чаще используют стратегии цифровой дистрибуции, продавая свою продукцию потребителям через веб-сайты — собственные или компаний-агрегаторов. Действуя таким образом, они стремятся осуществлять маркетинг по всем доступным каналам, которые при этом согласованно взаимодействуют друг с другом и наилучшим образом удовлетворяют потребности самых разных целевых групп.

В системе интегрированного маркетингового канала стратегии и тактики продажи через один

канал отражают стратегии и тактики продажи через другой или несколько других каналов. Увеличение числа каналов распределения сулит компании три весовых преимущества. Во-первых, оно расширяет охват рынка. Не только большее число покупателей может покупать товары компании в большем числе мест, но и те, кто покупают сразу в нескольких каналах, часто приносят больше прибыли, чем покупающие только через один канал.¹¹ Во-вторых, снижаются затраты на содержание системы маркетинговых каналов (например, при переходе от личного обслуживания мелких клиентов к использованию каталогов, телефона или Интернета). В-третьих, повышается кастомизация торговли (например, подключение торгового персонала к реализации технически сложного оборудования).

Но за все хорошее приходится платить. С добавлением новых каналов возникают новые конфликты и проблемы контроля. Может оказаться, что два канала или более конкурируют за право обслуживания одних и тех же покупателей.¹² Очевидно, что архитектура каналов распределения должна тщательно продумываться заранее и определять, какие каналы должны выполнять те или иные функции.¹³ На рис. 17.1 показана простая сетка, помогающая принимать решения о выборе архитектуры каналов. На этой сетке по вертикали представлено несколько маркетинговых каналов, а по горизонтали — задачи по генерированию спроса.¹⁴

Из схемы видно, почему использование всего одного канала недостаточно эффективно. Предположим, компания ограничится своим торговым персоналом. Торговый работник должен искать потенциальных покупателей, оценивать их, осуществлять предпродажную подготовку, заключать сделки, обеспечивать обслуживание и управлять дальнейшими отношениями с клиентом. Очевидно, что интегрированный многоканальный подход окажется более эффективным. Торговые работники должны уделять максимальное внимание заключению сделок, а выявление «координат» потенциальных покупателей и их оценку можно поручить отделу маркетинга. Здесь могут применяться такие каналы, как телемаркетинг, адресная рассылка, реклама и выставки. Полученные данные при помощи различных методик оценки сортируются на «горячие», «теплые» и «холодные»

(желает ли потенциальный покупатель встретиться с торговым представителем, обладает ли достаточной платежеспособностью). Отдел маркетинга может проводить и предпродажную подготовку, информируя потенциальных покупателей о товарах компании. В результате, когда сотрудник отдела продаж приходит к потенциальному клиенту, тот уже готов к обсуждению конкретного торгового предложения. Такая многоканальная архитектура оптимизирует охват рынка, уровень адаптации к индивидуальным потребностям покупателей и контроль, а также сводит к минимуму издержки и конфликты.

Имеет смысл использовать разные каналы в отношении покупателей разного «калибра». Так, компания может осуществлять прямые продажи крупным покупателям силами своих торговых работников, телемаркетинг — для продаж средним по размерам покупателям, а мелких покупателей обслуживать через дистрибьюторов. Однако получаемые выгоды нивелируются повышенным уровнем конфликтов из-за «дележа клиентов». Например, региональные торго-

вые представители, за которыми закрепляются определенные территории, могут претендовать на оплату всех продаж на своих землях вне зависимости от используемых компанией маркетинговых каналов.

При многоканальном маркетинге необходимо также решить, какой объем продукции предлагать каждому каналу. Например, *Patagonia Inc.* рассматривает Интернет как идеальный канал для предложения всего товарного ассортимента, поскольку торговые площади ее 88 фирменных магазинов ограничены и позволяют продемонстрировать покупателям лишь часть продукции компании. Аналогично обстоит дело с каталогами, где представлено менее 70% товаров «Patagonia».¹⁵ Другие компании предпочитают ограничивать онлайн-предложения. Они исходят из того, что покупатели обращаются на веб-сайты и каталоги за «лучшим из лучшего» и не хотят тратить время на поиски нужного товара среди массы доступных предложений. Рассмотрим конкретный пример компании, с успехом управляющей своими многочисленными каналами.¹⁶

Задачи генерирования спроса

		Собрать релевантную информацию	Разрабо- тать и осу- ществлять коммуни- кацию	Прийти к ценовому соглашению	Разместить заказы	Приобрести фонды для мате- риально- товарных запасов	Определить риски	Облегчить хранение товаров и их движение	Облегчить оплату	Наблюдать за пере- ходом прав собствен- ности	
Маркетинговые каналы и методы	ПРОДАВЕЦ										
	Интернет										
	Управление нацио- нальными счетами										
	Прямые продажи										
	Телемаркетинг										
	Адресная рассылка										
	Розничные магазины										
	Дистрибьюторы										
	Дилеры и фирмы- посредники										
	ПОКУПАТЕЛЬ										

Рис. 17.1. Гибридная сетка

Источник: Rowland T. Moriarty, Ursula Moran, «Marketing Hybrid Marketing Systems», *Harvard Business Review* (November–December 1990): 150.

REI

REI, фирма по продаже снаряжения для активного отдыха, регулярно получает похвалы аналитиков отрасли за умелую интеграцию разных каналов: традиционных магазинов, веб-сайта, интернет-киосков, почтовых каталогов, фирменных магазинов сниженных цен и бесплатного номера справочного телефона. Если необходимого товара нет в наличии, можно тут же с помощью компьютерного терминала оформить заказ через Интернет (если покупатель плохо знаком с Интернетом, за него это сделает продавец). Что интересно, *REI* не только направляет посетителей обычных магазинов на свой сайт в Интернете, но и приглашает пользователей сайта посетить свои магазины. К примеру, если покупатель, просматривая сайт, останавливается на каталоге рюкзаков, у него на экране может появиться реклама проходящей в магазинах акции по продвижению туристических ботинок. Результаты использования множественных каналов говорят сами за себя: как оказалось, покупатели *REI*, пользующиеся двумя разными каналами, потратили намного больше, чем покупатели, ограничивающиеся одним каналом, а в случае с тремя каналами это увеличение расходов было еще более значительным. Например, один из каждых трех онлайн-покупателей тратит дополнительно \$90 непосредственно в магазине, когда приходит туда забирать свою покупку.

ПАРТНЕРСКИЕ СЕТИ

В концепции цепочки поставок рынок рассматривается как конечный пункт назначения товара, а потоки линейны. Однако на самом деле компания должна отталкиваться именно от целевого рынка и лишь затем разрабатывать цепочку, начиная как бы с конца. Такой подход получил название **планирования цепочки формирования спроса**.¹⁷

С еще более общей точки зрения компанию можно рассматривать как центр **партнерской сети** — системы партнерств и альянсов, которую фирма формирует для создания, расширения и предоставления своих предложений. Партнерская сеть включает поставщиков фирмы и поставщиков этих поставщиков, а также ее непосредственных покупателей и конечных потребителей. В партнерскую сеть также входят такие значимые организации, как исследовательские центры университетов, государственные сертифицирующие организации и т. п.

Компании необходимо координировать их действия с тем, чтобы предоставлять целевому рынку максимально ценные товары или услуги. *Oracle* использует рекомендации своих 15 млн помощников-программистов — крупнейшего про-

граммистского сообщества в мире.¹⁸ *Apple* имеет собственную организацию, *Apple Developer*, из более чем 275 тыс. членов, которые занимаются разработкой программных приложений для iPhone и других устройств. Этим разработчикам достается 70% дохода, полученного от реализации их продуктов, а 30% дохода остается у *Apple*. После выхода 850 тыс. приложений, которые в течение первых пяти лет загружались 45 млрд раз, *Apple* выплатила разработчикам приложений для своей платформы почти \$9 млрд.¹⁹

Планирование цепочки формирования спроса дает определенные преимущества.²⁰ Во-первых, если компания намерена произвести прямую или обратную интеграцию, она может оценить, в каком направлении происходит получение наибольшей прибыли (вверх или вниз по цепочке). Во-вторых, возрастает осведомленность компании о проблемах, возникающих в различных звеньях цепочки поставок и ведущих к внезапному изменению издержек, цен или поставок. В-третьих, компания может предложить партнерам организацию взаимодействия через Интернет, чтобы быстрее осуществлять коммуникации, транзакции и платежи; это приведет к снижению затрат, ускорению поступления информации и увеличению точности. С развитием Интернета отношения между фирмами становятся более развитыми и сложными. Например, компания *Ford* не только управляет многочисленными цепочками поставок, но и поддерживает или использует много B2B-сайтов по мере возникновения потребностей.

Управление партнерскими сетями потребовало от компаний увеличения инвестиций в информационные технологии и программное обеспечение. Они внедряют ПО для управления системами снабжения (SCM) и пользуются услугами *SAP*, *Oracle* и других фирм для создания всеобъемлющих *систем планирования ресурсов предприятия (enterprise resource planning, ERP)*, с помощью которых осуществляется управление денежными потоками, производством, человеческими ресурсами, закупками и другими важными функциями в рамках единой структуры. Они надеются положить конец системе разрозненных хранилищ информации (для каждого отдела своих) и успешнее осуществлять стержневые бизнес-процессы. Однако в большинстве случаев компании все еще очень далеки от истинно всеобъемлющей системы ERP.

Маркетологи, со своей стороны, традиционно концентрировались на той части партнерской сети, которая лежит ближе к клиенту. Можно ожидать, что в будущем они проявят больший интерес к деятельности находящихся «выше по течению» партнеров и станут «менеджерами сети», а не просто менеджерами товаров и менеджерами по работе с клиентами.

ЦИФРОВАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В КАНАЛАХ

Цифровая революция существенно изменила стратегии дистрибуции. По мере того как рядовые потребители и фирмы все охотнее делают покупки онлайн и активно используют смартфоны, стратегии работы в традиционных каналах модифицируются и даже заменяются.

Онлайновые розничные продажи (или электронная коммерция) растут стремительными темпами, особенно в таких товарных категориях, как одежда и аксессуары, бытовая электроника и компьютерное «железо». Первоначально многие считали, что одежда будет плохо продаваться онлайн, но политика возвратов и появление покупательских отзывов в Интернете помогли примириться с невозможностью примерки одежды в магазине.

По мере того как традиционные ритейлеры рекламировали свои онлайновые магазины, а другие компании стремились заменить розничные продажи онлайновыми, все они осваивали новые методы работы. Как всегда, ключевое положение здесь занимали покупатели, которые хотели получать выгоды, предоставляемые как виртуальными магазинами (огромный выбор, изобилие информации о товарах, полезные отзывы и советы покупателей), так и традиционными (индивидуальное обслуживание, возможность потрогать товар руками и непосредственный опыт посещения). Покупатели ожидают «бесшовной» интеграции каналов и поэтому имеют возможность:²¹

- получать помощь онлайн, в магазине или по телефону;
- проверять с помощью Интернета наличие товара в магазине прежде, чем отправляться за покупкой;
- выяснять, может ли отсутствующий товар быть приобретен в другом магазине и отправлен домой покупателю;
- заказывать товар онлайн и получать его в ближайшем магазине;

- возвращать товар, купленный онлайн, в ближайший магазин компании-продавца;
- получать скидки с учетом общей суммы онлайн-овых и офлайн-овых покупок.

Ритейлеры и производители реагируют на новые реалии. Рассмотрим, какие изменения провел у себя гигант розничной торговли *Walmart*.²²

Walmart

Вложившая огромные средства в свои магазины и развитие традиционных форм розничной торговли, *Walmart* с трудом осваивала онлайновые и мобильные технологии. Недаром до недавнего времени доля ее онлайн-овых операций в общем объеме продаж составляла 2%. Но затем компания решила придать приоритетное значение своей цифровой стратегии, чтобы предоставить покупателям доступ к *Walmart* в любое время и из любого места за счет объединения своих мобильных, онлайн-овых и физических магазинов. После приобретения стартапа *Kosmic*, известного своими поисковыми и аналитическими разработками, *Walmart* создала в Кремниевой долине исследовательскую группу @WalmartLabs. Эта группа разработала для компании технологию платежей со смартфона, приложения для мобильного шоппинга и систему отбора товаров для магазинов, учитывающую мнения пользователей Twitter. *Walmart* обнаружила, что многие члены покупательской группы, тратившие от \$30 тыс. до \$60 тыс. в год, делали покупки на веб-сайте, причем чаще со смартфона, чем с компьютера. Искусная в вопросах логистики, *Walmart* быстро ввела практику «доставки из магазина», предусматривающую использование более 4000 магазинов компании в качестве складов, с которых осуществлялось быстрое выполнение онлайн-овых заказов. Компания также изучает возможности отправки товаров в день получения заказа. Она усовершенствовала поисковик на своем веб-сайте, повысив коэффициент превращения «ищущих в покупающих» на 15%; запустила приложение по рекомендации подарков *Shorpusat*, использующее советы пользователей социальных сетей; создала приложение *Scan and Go*, позволяющее покупателям автоматически предъявлять свои купоны на кассе; и добавила систему сканирования товаров, снимаемых с полок, для ускорения процесса расчета. Главное значение для *Walmart* имеет ее приложение для смартфонов. Пользователи этого приложения тратят больше и посещают магазин в два раза чаще, чем те, кто им не пользуется. Когда покупатель находится вблизи магазина, приложение помогает ему составить список необходимых покупок и дает дополнительные рекомендации, предоставляет цифровые версии последних рекламных объявлений и сообщает о новинках, появившихся в магазине.

Ритейлеры и производители накапливают огромные массивы информации, которую они могут использовать для лучшего понимания своих покупателей. Современное ПО позволяет отслеживать, что и где продается и по какой цене, чтобы продавцы могли своевременно

корректировать свои предложения и цены.²³ Целью многих компаний является разработка кастомизированного «следующего наилучшего предложения», которое бы учитывало установки и поведение покупателей, прошлые покупки (товаров или услуг) и используемые для их совершения каналы (в магазинах или онлайн), а также то, чего хотят добиться маркетологи от этих покупателей, например, увеличения объемов покупок или лояльности.²⁴

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛОВ

Зачем производителю делегировать часть функций по продаже товаров посредникам? Ведь это означает, что он в какой-то мере утрачивает контроль того, как и кому реализуется продукция. Дело в том, что обращение к услугам посредников сулит производителю определенные преимущества. Обычно посредники достигают непревзойденной эффективности в доведении товаров до целевых рынков. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и масштабу деятельности посредники, как правило, обеспечивают компаниям-поставщикам значительно большие доходы, чем если бы производители занимались распределением самостоятельно.²⁵

Многие производители не имеют достаточных финансовых ресурсов и опыта для осуществления прямого маркетинга. Для *William Wrigley Jr. Company* было бы неразумно открывать по всему

миру маленькие магазины по продаже жевательной резинки или продавать свою продукцию по почтовым заказам. Компании намного проще работать через обширную сеть частных дистрибуторских организаций. Даже *Ford* было бы не просто взять на себя задачу, выполняемую ее 8500 дилерами.²⁶

ФУНКЦИИ И ПОТОКИ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Задача маркетингового канала заключается в перемещении товаров от производителя к потребителю. Благодаря каналу устраняются разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Участники канала распределения выполняют несколько очень важных функций (табл. 17.1).

Некоторые из этих функций (физическое перемещение, передача прав собственности, продвижение) образуют *прямые потоки* видов деятельности, направленные от производителя к покупателю, другие (заказ и оплата) составляют *обратные потоки*, от покупателей к компании. Остальные функции (информационная, ведение переговоров, финансирование и принятие риска) осуществляются в обоих направлениях. На рис. 17.2 представлены пять потоков, возникающих между производителем автопогрузчиков и его покупателями. Если наложить эти схемы одна на другую, можно увидеть, насколько сложны даже самые короткие каналы распределения.

Таблица 17.1. Функции участников канала распределения

• Сбор информации о потенциальных и существующих покупателях, конкурентах и других субъектах и факторах маркетинговой среды
• Разработка и распространение убедительных коммуникаций, направленных на стимулирование покупок
• Достижение согласия по ценовым и другим вопросам для обеспечения передачи прав владения или распоряжения товаром
• Размещение заказов на производство товаров
• Изыскание денежных средств, необходимых для финансирования запасов, возникающих на различных уровнях маркетингового канала
• Принятие на себя рисков, связанных с функционированием канала
• Обеспечение последовательного хранения и физического перемещения товаров
• Перевод денег покупателей на счета производителя через банки и другие финансовые учреждения
• Передача прав владения товаром от одного физического или юридического лица к другому

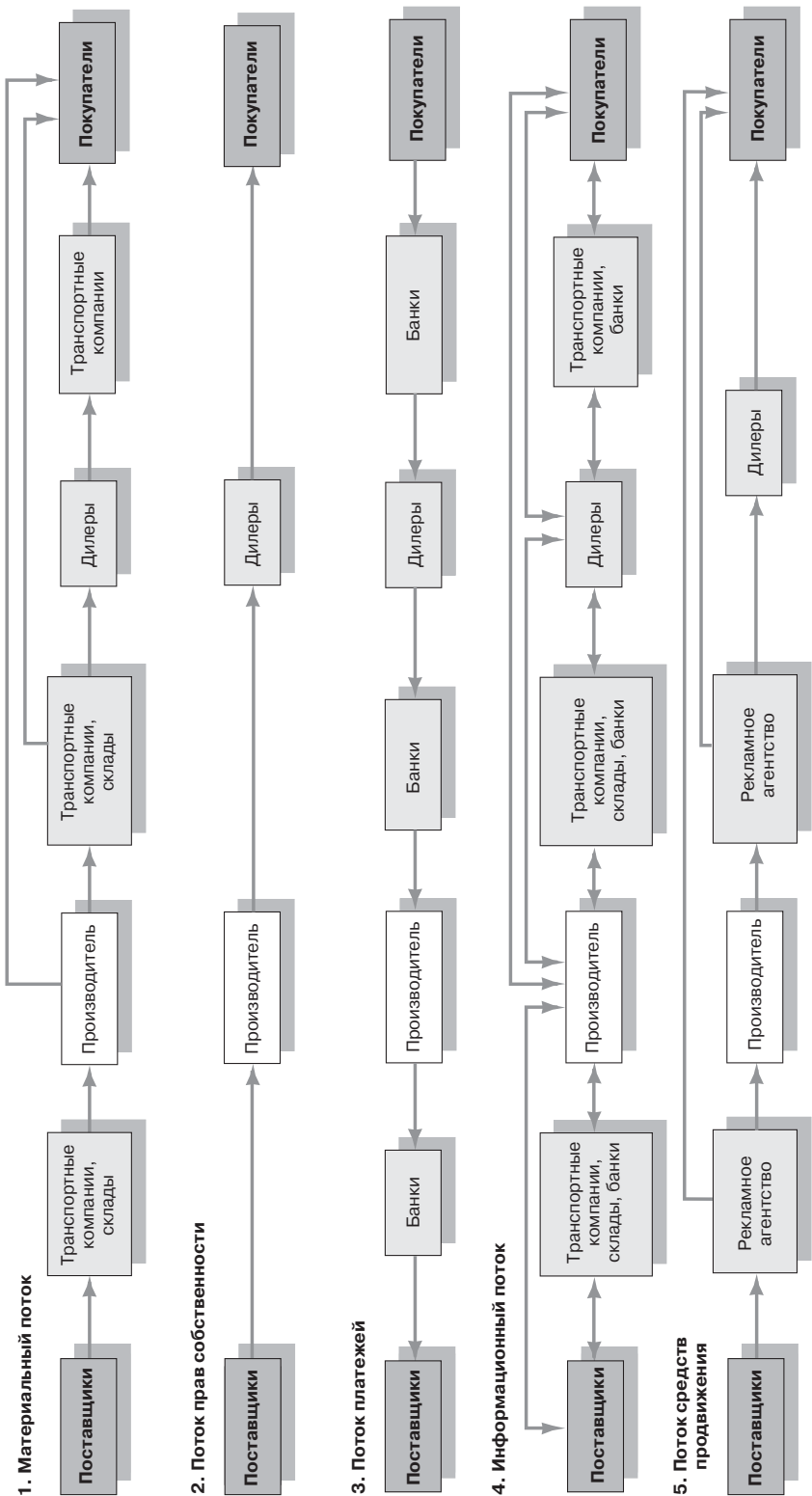


Рис. 17.2. Пять различных потоков в канале распределения автопогрузчиков

Производителю, занимающемуся как выпуском материальных товаров, так и предоставлением услуг, могут понадобиться три канала: *канал продаж*, *канал доставки* и *сервисный канал*. Так, компания *Nautilus Group* в качестве каналов продаж своих тренажеров «Bowflex» использовала телемагазины, телефон и Интернет, в качестве канала доставки — услуги службы *UPS*, а ее сервисный канал образовывали местные мастера-ремонтники. Когда объем продаж перестал отвечать целям компании, *Nautilus* добавила к каналам продажи розничные магазины, такие как *Sears* и *Dick's Sporting Goods*, и онлайн-магазин Amazon.com.

Поэтому главный вопрос состоит не в том, *должны ли* в компании выполняться функции маркетинговых каналов (безусловно, должны), а в том, *кто* будет их осуществлять. Все функции каналов имеют несколько общих характеристик: ограниченность используемых ресурсов; повышение эффективности при специализации; возможность распределения между различными участниками канала. Если производитель передает часть функций по распределению посредникам, его затраты (а значит, и отпускные цены) уменьшаются (даже с учетом того, что партнеры по каналу взимают за услуги определенную плату). Следовательно, если посредники способны действовать более эффективно, чем производитель, конечная цена товара для потребителей должна быть ниже. В некоторых случаях определенные функции распределения выполняют сами потребители, и тогда они должны получать еще более низкие цены.

Таким образом, вопрос о том, что важнее, маркетинговые функции или выполняющие их организации, в произвольный момент времени решается в пользу первых. Изменения в посреднических организациях во многом отражают появление новых, более производительных способов объединения или, наоборот, разделения экономических функций по предоставлению разнообразных товаров целевым покупателям.

УРОВНИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Производитель и конечный покупатель — неотъемлемые составляющие любого канала. Длина канала определяется числом участвующих в нем промежуточных посредников. На рис. 17.3, а представлено несколько имеющих различную протяженность маркетинговых каналов потребительских товаров.

Канал нулевого уровня (называемый также **прямым маркетинговым каналом**) состоит из производителя, который реализует произведенные товары непосредственно конечным покупателям. Всем известные примеры такого канала — торговля товарами вразнос, презентации на дому, почтовая торговля, телемаркетинг, телевизионные магазины, продажи в Интернете и через принадлежащие поставщику магазины. К примеру, традиционно распространители компании *Avon* продают косметику лично конечным покупателям; *Franklin Mint* принимает заказы на разные коллекционные изделия почтой; *Time-Life* продает аудио- и видеозаписи с помощью коротких или длинных рекламных роликов телемагазинов; *Red Envelope* торгует подарочными товарами в Интернете; некоммерческие и политические организации используют телефон для сбора средств; *Apple* продает компьютеры и другую бытовую электронику через свои фирменные магазины. Теперь многие из этих фирм продают свои товары напрямую покупателям сразу через несколько каналов, в том числе через Интернет и по каталогам. Даже традиционные продавцы потребительских товаров собираются добавлять к своим каналам распределения сайты электронной коммерции. Например, *Kimberly-Clark* уже открыла онлайн-магазин *Kleenex Shop* в Великобритании.²⁷

Одноуровневый канал включает одного торгового посредника, например розничного торговца, *двухуровневый канал* распределения — уже два промежуточных звена (к примеру, на рынках потребительских товаров обычно работают оптовые и розничные организации), *трехуровневый канал* состоит из трех звеньев посредников. Например, в мясоперерабатывающей промышленности между компаниями оптовой и розничной торговли обычно «вклинивается» звено мелкого опта (мелкие оптовики покупают товары у дистрибьюторов и перепродают их небольшими партиями предприятиям розничной торговли). В Японии в каналах распределения продуктов питания насчитывается до шести уровней. С точки зрения производителя, чем больше посредников в канале, тем сложнее ему получать информацию о конечных пользователях и контролировать сбыт.

Маркетинговые каналы распределения, которые обычно используются на рынках товаров производственного назначения, представлены

на рис. 17.3, б. Производитель промышленных товаров может (используя свой торговый персонал) непосредственно взаимодействовать с компаниями-покупателями или продавать свой товар промышленным дистрибьюторам (организациям, которые затем перепродают товары фирмам-покупателям). Третий вариант — производитель реализует товары через своих представителей или сбытовые филиалы либо сразу компаниям-покупателям, либо промышленным дистрибьюторам. Такие каналы нулевого, первого и второго уровней являются типичными для большинства отраслей промышленности.

Обычно маркетинговые каналы характеризуются прямым движением товаров от создателя к пользователям, но встречаются и каналы «обратного хода». Они имеют большое значение в следующих случаях: 1) повторное использование товара или тары (например, баки для химикатов, подлежащие повторному использованию); 2) обновление бывших в употреблении изделий (например, печатных плат или компьютеров) с целью их повторной продажи; 3) переработка материала (например, бумаги) и 4) утилизация товара или упаковки (утилизация отходов). Роль посредников в таких каналах играют пункты приема вторичного сырья, организованные производителями, общественные группы и движения, традиционные посредники вроде продавцов

безалкогольных напитков, специалисты по сбору мусора, центры по переработке отходов, современные «старьевщики» — компании, торгующие мусором, централизованные склады-предприятия, специализирующиеся на переработке использованных товаров.

КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ

По мере развития Интернета и других технологий во многих отраслях экономики — в банковской сфере, страховании, туризме, брокерском деле — появляются новые каналы распределения.

Маркетинговые каналы находят применение и в «маркетинге личностей». Помимо концертов, спектаклей и телепередач певцы, комики, музыканты и другие артисты могут стремиться к онлайн-овому охвату своих потенциальных и существующих поклонников разными способами: через собственные веб-сайты, такие социальные сети, как Facebook и Twitter, и через веб-сайты независимых организаций. Политики для лучшего донесения своих идей до избирателей также должны использовать целый комплекс каналов: средства массовой информации, митинги, короткие анонсы на телевидении, адресную рассылку, наружную рекламу, рассылки по факсу и электронной почте, веб-сайты.



Рис. 17.3. Каналы распределения потребительских и промышленных товаров

Некоммерческие организации сферы услуг решают сходные проблемы: школы создают «системы предоставления знаний», а организации здравоохранения — «системы восстановления здоровья». Для того чтобы максимально широко охватить целевую аудиторию, представители сектора услуг в мельчайших деталях продумывают характер и принципы размещения своих агентств.²⁸

Cleveland Clinic

Одно из крупнейших и наиболее уважаемых медицинских учреждений США *Cleveland Clinic* предоставляет своим пациентам лечение в разных формах и в разных условиях. В расположенных в Кливленде 50 корпусах *Cleveland Clinic* осуществляется лечение пациентов, проводятся исследования и предоставляются образовательные услуги. Кроме того, компания управляет 16 центрами первичной медицинской помощи семьям, открытыми в разных районах города. Восемь больниц осуществляют лечение пациентов, проживающих на северо-востоке штата Огайо. Эти лечебные заведения реализуют образовательные программы и занимаются бесплатной диспансеризацией населения. *Cleveland Clinic* также предлагает медицинские услуги во Флориде, Торонто, а с 2015 г. и в Абу-Даби. Она имеет комплекс надежных онлайн-медицинских услуг для пациентов и для врачей и устанавливает партнерские отношения с *Google* и *Microsoft* для более активного использования Интернета.

РЕШЕНИЯ О СТРУКТУРЕ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Создание системы маркетинговых каналов включает анализ потребностей покупателей, постановку целей канала, определение основных вариантов канала и их оценку.

АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ К УРОВНЮ СЕРВИСА

Покупатели могут выбирать наиболее предпочтительные каналы с учетом цены, товарного ассортимента или удобства использования, а также целей совершения покупки (экономической, социальной или эмпирической).²⁹ Как и в случае с товарами, здесь также существует деление рынка на сегменты, и маркетологам необходимо помнить, что разные покупатели имеют в процессе совершения покупки разные потребности.

Один и тот же потребитель может пользоваться разными каналами в разных целях.³⁰ Выбор покупателем канала зависит и от типа приобретаемого товара. Как отмечалось в гл.16, некоторые

потребители готовы «подняться» до розничных торговцев, торгующих дорогими и престижными товарами, такими как часы «TAG Heuer» или клюшки для гольфа «Callaway», и они же могут «опуститься» до торговцев-дисконтеров, если речь идет о бумажных полотенцах, стиральном порошке или витаминах.³¹ Прежде чем заказывать машину в Интернете, потребитель может изучить каталог или поучаствовать в тест-драйве у автомобильного дилера. Во вставке «Маркетинг изнутри: феномен шоуруминга» рассказывается о новых способах использования каналов потребителями при совершении покупок. Создание маркетингового канала начинается с определения требований целевых покупателей к уровню сервиса (объему и качеству предоставляемых услуг. В уровне сервиса выделяют пять составляющих:

1. **Размер партии.** Количество одного и того же товара, которое типичный покупатель может приобрести за один раз. При закупке автомобилей компания *Hertz* (прокат автомашин) предпочитает каналы, позволяющие покупать крупные партии, тогда как типичная семья обратится к услугам канала, обеспечивающего покупку-продажу всего одного автомобиля.
2. **Время ожидания и доставки.** Среднее время, в течение которого покупателям канала приходится ожидать получения товара. Покупатели все чаще предпочитают быструю доставку.
3. **Удобство расположения.** В какой степени маркетинговый канал облегчает покупателю покупку изделия? *Toyota*, например, предлагает больше удобств, чем *Lexus*, поскольку у нее больше дилеров, что позволяет покупателям экономить время и деньги на поиске и поездках при совершении покупки и последующем техобслуживании.
4. **Разнообразие товаров.** Имеется в виду широта товарного ассортимента внутри маркетингового канала. Покупатели обычно предпочитают иметь дело с торговцами, предлагающими широкий выбор товаров (повышается вероятность удачного приобретения), хотя иногда предоставление слишком широкого выбора может иметь негативные последствия.³³
5. **Сервисная поддержка.** Услуги, обеспечиваемые каналом: предоставление кредита, доставка товара, установка, ремонт. Чем больше сервисная поддержка, тем больший объем работы выполняет канал.



Маркетинг изнутри

Феномен шоуруминга

Раньше потребители посещали по несколько магазинов в поисках наиболее выгодной покупки или для расширения возможностей выбора. Теперь же появление каналов продаж через компьютер, мобильный телефон или планшет предоставляет им новые возможности. Шоуруминг позволяет им физически изучать товар и собирать информацию о нем в магазине, но делать покупку у этого ритейлера через какое-то время онлайн или, что является для этого ритейлера наименее желательным вариантом, делать покупку у конкурента ради получения более низкой цены.

Шоуруминг стал быстро набирать популярность с появлением смартфонов. Благодаря своим новым устройствам связи потребители в магазинах имеют невиданные ранее возможности решать, следует им делать покупку или нет. Исследование показало, что в США более половины владельцев мобильных телефонов, особенно из числа молодежи, использовали их в процессе шопинга для получения совета о целесообразности покупки от друзей или родственников или для поиска более низких цен и отзывов других покупателей.

Ритейлеры традиционно заботились о привлечении потребителей в свои магазины, но теперь, как отмечают эксперты, им следует заботиться о том, чтобы продать товары потребителям, которые владеют информацией о ситуации в других магазинах. Например, разработанное *Amazon* мобильное приложение Price Check позволяет покупателям, находящимся в магазине, мгновенно сравнивать цены разных продавцов. Онлайн-ритейлеры, предложениями которых могут воспользоваться владельцы мобильных телефонов, составляют серьезную конкуренцию традиционным торговым сетям благодаря широкому выбору предлагаемых товаров, более низким ценам и круглосуточному обслуживанию.

Для многих ритейлеров мобильные технологии стали важным средством борьбы с шоурумингом. *Target* расширил использование мобильных технологий, предусмотрев в них использование QR-кодов, текстовых описаний товаров и новых сканеров на расчетных узлах для облегчения и ускорения погашения виртуальных купонов. Пользователи смартфонов и планшетов обеспе-

чивают *PetSmart* 40% онлайн-трафика. По оценкам *eBay*, 60% сообщений по электронной почте, направляемых ее розничными клиентами, поступали с устройств мобильной связи и более чем в половине случаев при совершении транзакций занимало переключение на другие устройства.³²

В целях противодействия шоурумингу *Best Buy* и *Target* пообещали непрерывно приводить свои цены в соответствие с ценами онлайн-ритейлеров. Другие торговые сети решили установить более тесную связь между своими магазинами и веб-сайтами в ответ на развитие шоуруминга. *Walmart*, *Macy's* и *Best Buy* предоставляют возможность делать онлайн-заказы товаров в своих магазинах и возвращать в магазины товары, купленные онлайн.

Многие ритейлеры стараются сделать опыт посещения магазинов более информативным и привлекательным. *Guess*, *PacSun* и *Aeropostale* обеспечивают своих продавцов планшетами для сбора информации и предоставления ее покупателям. Покупатели, участвующие в программах лояльности, могут быстро загружать информацию о прошлых покупках, своих предпочтениях и т. п.

Основная цель этих усилий — удержать покупателя. Исследование показало, что 70% людей, вовлеченных в процесс шоуруминга, охотнее делали покупки у ритейлеров, имеющих полезные веб-сайты и приложения, предоставляющих многоканальную поддержку и позволяющих сравнивать цены с помощью QR-кодов. Перевод основной доли продаж из традиционных магазинов в онлайн-магазины может оказаться для ритейлера более прибыльным, если он сумеет удержать потребителя от совершения покупок у конкурентов.

Источники: «Showrooming Threat Hits Major Chains», www.warc.com, March 1, 2013; «'Showrooming' Grows in U.S.», www.warc.com, February 4, 2013; «Showrooming to Shape U.S. Holiday Sales», www.warc.com, November 16, 2012; Hadley Malcolm, «Smartphones to Play Bigger Role in Shopping», *USA Today*, November 15, 2012; Maribel Lopez, «Can Omni-Channel Retail Combat Showrooming», *Forbes*, October 22, 2012; Australian School of Business, «Stop Customers Treating Your Business as a Showroom», www.smartcompany.com.au, October 8, 2012.

При формировании маркетинговых каналов необходимо учитывать, что повышение уровня сервиса означает увеличение затрат внутри канала, а значит, и возрастание цен на товары (услуги) для покупателей. Разные покупатели имеют разные потребности в обслуживании. Успех магазинов, торгующих потребительскими товарами по относительно низким ценам (так называемых дисконтеров), показывает, что многие потребители готовы поступиться сервисом ради экономии денег.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ

Цели маркетингового канала определяются с позиции обеспечения необходимого уровня сервиса. В условиях конкуренции участники канала должны осуществлять свои функции таким образом, чтобы минимизировать общие затраты и в то же время обеспечивать необходимый уровень обслуживания. Обычно выделяют несколько сегментов рынка с разными потребностями в сервисе. Чтобы планирование оказалось эффективным, необходимо определить, какие именно сегменты следует обслуживать и какие каналы использовать в каждом конкретном случае.

Цели канала зависят и от характеристик товара. Для громоздких товаров, например строительных материалов, требуются каналы, в которых продукция на пути от производителя к покупателю преодолевает минимальное расстояние и требует минимального объема погрузочно-разгрузочных и складских работ. Нестандартные товары (собранные на заказ техника) продаются напрямую через торговых представителей поставщика. Товары, которые требуют установки и/или обслуживания со стороны фирмы, скажем системы охлаждения или обогрева, обычно продаются и обслуживаются самим производителем или его франчайзинговыми дилерами. Контракты на поставку промышленного оборудования высокой стоимости (генераторы, турбины) чаще всего заключаются непосредственно торговым персоналом фирмы, без участия посредников.

Структура канала должна учитывать также специфику внешней среды. При ухудшении экономической ситуации производители стремятся доставлять товары к месту продажи кратчайшим путем и исключают некоторые услуги, стремясь сохранить конечную цену продукции на преж-

нем уровне. На каналы распределения оказывают влияние и законодательные акты. Так, законы США запрещают использование каналов распределения, ограничивающих конкуренцию или направленных на установление монополии.

При выходе на новые рынки фирмы обычно пристально наблюдают за тем, что делают другие фирмы. Французская *Auchan* рассматривала присутствие своих конкурентов-соотечественников *Leclerc* и *Casino* в Польше как ключевой аргумент в пользу выхода на этот рынок.³⁴ Цель *Apple* по предоставлению покупателям динамичного опыта совершения покупки не могла быть достигнута с помощью существующих каналов, и поэтому компания решила открыть сеть своих собственных магазинов.³⁵

Магазины *Apple*

Когда в 2001 г. *Apple* открыла свои первые магазины, многие сомневались в наличии у них хороших перспектив, а журнал «*BusinessWeek*» даже опубликовал статью под заголовком «Прости, Стив, но у магазинов *Apple* нет будущего». Через пять лет *Apple* торжественно открыла свой новый магазин на Манхэттене. В 2013 г. суммарный доход 400 магазинов в Северной Америке, Европе и Азии достиг \$16 млрд, что составило почти 20% общего дохода *Apple*. Почти 30 тыс. из 43 тыс. американских сотрудников *Apple* работают в магазинах компании. Ежегодные продажи магазинов *Apple* в расчете на один квадратный фут оценивались в 2011 г. примерно в \$4406. Для сравнения: у *Fifth Avenue* этот показатель равен \$35 тыс., у *Tiffany* — \$3070, у *Coach* — \$1776 и у *Best Buy* — \$880. Но с любой точки зрения магазины *Apple* добились замечательного успеха. Призванные подкреплять восхищение брендом, они позволяют посетителям видеть и опробовать продукцию *Apple* — и ощущать все то, что она может для них делать. Все это повышает вероятность превращения посетителей в покупателей. Магазины предлагают технически подкованным покупателям презентации новых продуктов и специализированные семинары; полный ассортимент всех изделий, программных приложений и аксессуаров *Apple*; имеется также *Genius Bar*, в котором всегда находится консультант *Apple*, готовый оказать посетителям техническую помощь, причем часто совершенно бесплатно. Пристальное внимание *Apple* к мелочам проявляется в выборе музыки и фотографий, предварительно загружаемых в демонстрационные устройства, в инновационных мобильных устройствах для считывания кредитных карт, позволяющих сократить время расчета на кассе и много часовом обучении персонала. Работники магазинов не получают комиссионных и не имеют нормативов по продажам. Им внушают, что их миссия состоит в том, чтобы «помогать покупателям решать их проблемы». Хотя работа этих магазинов вызывает неудовольствие многих ритейлеров, *Apple* активно пытается сглаживать разногласия с ними, оправдывая свое решение естественным ходом эволюции существующего онлайн-канала продаж.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ВАРИАНТОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

В качестве канала распределения может быть выбран торговый персонал или агент, дистрибьютор, дилер, адресная рассылка, телемаркетинг, Интернет. У каждого есть свои преимущества и недостатки. Торговый персонал можно использовать для продажи сложных товаров и заключения крупных сделок, но это дорогостоящий канал. Интернет дешевле, но с его помощью невозможно предлагать сложные товары. Дистрибьюторы могут обеспечить большой объем продаж, но у компании не будет прямого контакта с покупателями. Кто-то из клиентов может взять на себя часть работы и, соответственно, издержек, связанных с содержанием торговых представителей производителя, но их вклад в продвижение продаж оказывается менее интенсивными, чем усилия представителей самой компании.

Рассматриваемые варианты канала характеризуются тремя основными элементами: типом посредников, их необходимым количеством, а также условиями работы и ответственностью каждого участника канала.

Типы посредников. Компании необходимо определить, какие из доступных типов посредников могут обеспечить эффективное функционирование ее канала.

Рассмотрим варианты каналов, которые может выбрать компания, производящая спутниковые радиоприемники для автомобилей:

- Продажа товара производителям автомобилей с целью включения в комплектацию машин в качестве оригинального оборудования.
- Реализация товара автомобильным дилерам.
- Продажа товара розничным продавцам автомобильного оборудования через собственный торговый персонал либо через дистрибьюторов.
- Продажа товара специализированным торговцам радиоприемниками через собственный персонал либо через посредников.
- Организация почтовой торговли по каталогу.
- Продажа товара через торговцев бытовой электроникой, таких как *Best Buy*.

В некоторых случаях компании-производителю приходится останавливать свой выбор на

нестандартных маркетинговых каналах (когда взаимодействие с основными каналами сопряжено с трудностями или высокими издержками). Когда объемы видеопроката стали сокращаться, *Coinstar* создала успешную сеть удобно расположенных киосков *Redbox*, предлагающих на прокат DVD и видеоигры.³⁶ *Netflix* быстро отказалась от использования почтовой рассылки, обеспечившей ей небывалый успех, чтобы воспользоваться преимуществами нового канала.³⁷

Netflix

Убежденный в том, что DVD станут основным домашним носителем видеофильмов в будущем, основатель *Netflix* Рейд Хастингс придумал в 1997 г. новую схему предоставления видео напрокат, принципиально отличную от той, которую использовал тогдашний лидер рынка фирма *Blockbuster*. Прочная лояльность клиентов *Netflix* и информация «из уст в уста» о компании являются результатом умелых маркетинговых усилий: установление умеренной абонентской платы (\$9 в месяц), отсутствие штрафов за позднее возвращение, доставка диска по почте в течение суток, наличие обширного каталога из более чем 100 тыс. названий фильмов и библиотеки из 12 тыс. фильмов и телепередач. Компания имеет также собственное программное обеспечение, позволяющее покупателям легко находить старые фильмы и обнаруживать новые. Для улучшения качества поиска *Netflix* потратила миллион долларов на организацию конкурса, привлекшего тысячи участников. Команда победителей состояла из семи человек с разным жизненным опытом и профессиональными навыками, предложение которых позволяло повысить эффективность рекомендаций *Netflix* в два раза. В условиях возросшей конкуренции со стороны тысяч киосков компании *Redbox*, предлагающих DVD напрокат, и услуг *Amazon.com* по онлайн-овой загрузке, *Netflix* стремится уделять больше внимания потоковому видео и механизмам мгновенной доставки. После первых неудачных шагов фирма разделила эти два направления бизнеса и взимает теперь приблизительно \$8 в месяц и за пользование DVD, и за пользование услугой потокового видео. В настоящее время *Netflix* является крупнейшим источником загрузочного трафика в Северной Америке, но также наращивает прибыль от предоставления DVD напрокат своим 40 млн клиентам. Успех *Netflix* привлек внимание Голливуда. Онлайн-овое сообщество клиентов компании, читающих рецензии и распространяющих свои отзывы, может стать важным источником формирования «фан-клубов» новых фильмов. *Netflix* также создает популярные телевизионные программы и активно осваивает рынки Канады, Европы и Латинской Америки.

Количество посредников. Компании предстоит принять решение о количестве посредников на каждом уровне канала, т. е. выбрать один из трех видов распределения — эксклюзивное, селективное или интенсивное.

При **эксклюзивном распределении** количество посредников жестко ограничено. Такой тип распределения применяется на рынках, где особо важное значение имеет цена товара. Обычная практика в данном случае — заключение *эксклюзивных дилерских соглашений*.

Итальянский модный дом *Gucci* некоторое время выдавал лицензии на использование своей марки и реализацию фирменной одежды всем подряд — в том числе магазинам сниженных цен. В результате имидж бренда сильно пострадал. Руководство компании решило прекратить контракты со сторонними поставщиками, самостоятельно взявшись за распределение и открыть сеть фирменных магазинов в надежде вернуть марке былую роскошь.³⁸

При **селективном распределении** количество посредников увеличивается, но участниками канала становятся все-таки не все желающие. Такая схема используется утвердившимися на рынке компаниями и новыми компаниями, ищущими себе дистрибьюторов. Компания получает возможность сконцентрировать усилия на ограниченном числе торговцев; она может расширить присутствие на рынке при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем в случае интенсивного распределения. Хороший пример селективного распределения показывает компания *STIHL*.³⁹

Stihl

Компания производит ручной электроинструмент для наружных работ. Все изделия компании выпускаются под одной торговой маркой; производством под частные марки других организаций *Stihl* не занимается. Самые известные товары *Stihl* — цепные пилы, но ассортимент ее продукции расширился, и теперь она производит газонокосилки, вентиляторы, триммеры, отрезные машинки. Компания распространяет свои товары через сеть из семи эксклюзивных дистрибьюторов и пяти собственных маркетинговых и распределительных центров, которые затем распространяют их через сеть из 8 тыс. дилеров. Кроме того, продукция *Stihl* экспортируется в 80 стран мира. *Stihl* — единственный производитель электрооборудования для уличных работ, не занимающийся продажей своих товаров через крупные торговые сети, каталоги и Интернет. Он даже инициировал кампанию «Почему?» для оказания поддержки своим независимым дилерам. В рекламных роликах этой кампании звучали такие вопросы, как «Почему мировой лидер по производству цепных пил не продает свою продукцию в *Lowe's* или *Home Depot?*» и «Кто делает этот портативный нагнетатель воздуха слишком мощным для того, чтобы он мог продаваться в *Lowe's* или *Home Depot?*»

Интенсивное распределение предполагает стремление производителя обеспечить присутствие своих товаров или услуг в максимально возможном числе торговых точек. Такая практика применяется при распространении табачных изделий, мыла, продуктов питания, жевательной резинки — товаров, при покупке которых потребители уделяют особенное внимание удобству расположения магазинов. Именно эта стратегия обеспечивает выживание магазинам товаров широкого ассортимента, таким как *7-Eleven*, *Circle K*, а также небольшим магазинам *On the Run* при бензозаправочных станциях компании *ExxonMobil*.

Иногда в надежде расширить охват рынка и добиться увеличения объема продаж производители пытаются перейти от эксклюзивного или селективного распределения к интенсивному. Такие действия, как правило, если и имеют, то лишь краткосрочные положительные результаты и со временем могут привести к снижению общей эффективности маркетингового канала. Да, в случае интенсивного распределения доступность товара или услуги увеличивается, но вместе с ней появляется агрессивная конкуренция между розничными торговцами. Если это выливается в ценовую войну, прибыльность розничных торговцев может снизиться, а в этом случае пропадет и интерес к реализации такого товара. Кроме того, возможно сокращение марочного капитала фирмы. После того как *Sears* приобрела дисконтную сеть *Kmart*, *Nike* изыала все свои товары из магазинов *Sears*, дав ясно понять, что *Kmart* не может торговать фирменной продукцией *Nike*.⁴⁰

Условия работы и ответственность участников канала. Производитель должен определить права и обязанности участников канала, обеспечить каждому должную поддержку и возможность получения прибыли. К основным элементам «комплекса торговых отношений» относятся ценовая политика, условия продаж, закрепление за торговцами определенных территорий и определение конкретных услуг, которые должна предоставлять каждая сторона.

- *Ценовая политика* требует от поставщика разработки такого прейскуранта и системы скидок и компенсаций, которые оцениваются посредниками как справедливые и способные принести им прибыль.
- *Условия продаж* включают правила осуществления платежей и гарантии производителя. Большинство поставщиков

предоставляют скидки при оплате тем дистрибьюторам, которые осуществляют платежи в сжатые сроки. Производители также должны гарантировать оптовой торговле отсутствие дефектов в товарах и отсутствие снижений цен на продукцию. Последнее обстоятельство стимулирует дистрибьюторов закупать большие партии товара.

- **Закрепление определенной территории** — это определение территории, которую будет обслуживать каждый дистрибьютор, и условий, на которых на ней будут работать другие торговые партнеры производителя. Обычно дистрибьюторы хотят получать полное вознаграждение за все продажи на своей территории вне зависимости от того, кто заключал сделки.
- **Взаимные услуги и ответственность** должны быть четко оговорены, особенно с эксклюзивными дистрибьюторами и компаниями, работающими по франчайзингу. Например, компания *McDonald's* предоставляет своим франчайзи помещения, рекламную поддержку, систему учета, обеспечивает обучение сотрудников, управленческие и технические консультации. В свою очередь, компании, приобретающие

щие франшизу, обязаны соответствовать стандартам *McDonald's* в части содержания помещений, участвовать в новых рекламных кампаниях, предоставлять требуемую информацию, закупать продукты у определенных поставщиков.

ОЦЕНКА ВАРИАНТОВ

Каждый вариант канала распределения необходимо оценить по экономическому критерию, степени контроля и адаптации.

Экономический критерий. Каждый вариант организации маркетингового канала характеризуется разным уровнем продаж и затрат.

На рис. 17.4 показано, каким образом можно ранжировать шесть различных каналов по критерию добавленной стоимости и затрат на заключение сделки. Например, при продаже товаров производственного назначения стоимостью от \$2 тыс. о \$5 тыс. затраты на заключение сделки составляют около \$500 (через торговых представителей), \$200 (через дистрибьюторов), \$50 (по телефону) или \$10 (через Интернет). Исследование показало, что при предложении банковских услуг частным клиентам стоимость обслуживания для банка составляет \$4,07 (через

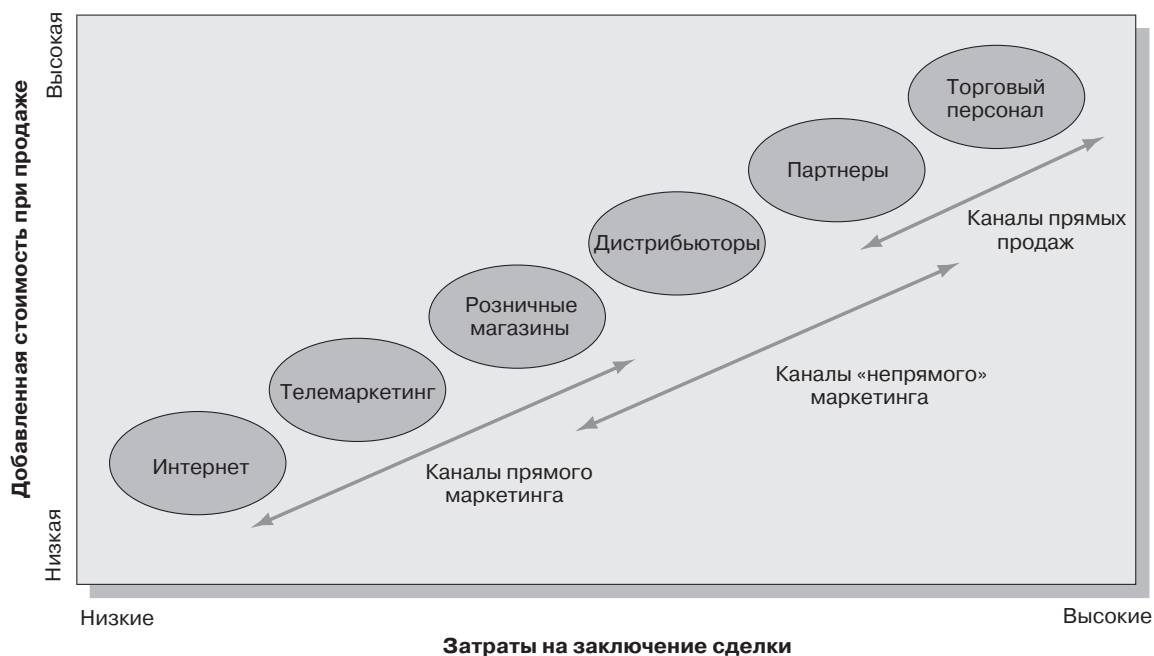


Рис. 17.4. Соотношение «добавленная стоимость–затраты» для каналов

живого кассира), \$0,54 (по телефону), \$0,27 (посредством банкомата) или же \$0,01 (через Интернет).⁴¹

Без сомнения, при условии сохранения достаточной добавленной стоимости продавец будет стремиться заменить канал с высокими издержками более дешевым каналом.

В качестве примера экономического анализа с целью выбора варианта канала рассмотрим следующую ситуацию. Производитель мебели из Северной Каролины планирует организацию продаж на западном побережье США. Компания выбирает один из двух вариантов организации канала: либо нанять 10 новых торговых представителей, которые будут работать в торговом офисе в Сан-Франциско и получать базовый оклад плюс комиссионные, либо обратиться к базирующемуся в Сан-Франциско торговому агентству, которое имеет обширные связи с розничной торговлей. В штате агентства 30 торговых представителей, которые будут получать комиссионные от продаж.

Сначала следует определить, кто из участников канала обеспечит больший объем продаж — торговый персонал фирмы или специализированное торговое агентство. Большинство маркетологов делают выбор в пользу своих работников, так как они концентрируют усилия исключительно на товарах компании, им прекрасно известно о достоинствах и недостатках товаров, они более настойчивы в своих усилиях по реализации, так как прекрасно понимают, что их будущее зависит от успеха фирмы. Наконец, работники отдела продаж достигают более высоких результатов, потому что многие покупатели предпочитают работать напрямую с производителем. Но не стоит сбрасывать со счетов и альтернативу — торговое агентство. Во-первых, в нем работают 30 торговых представителей, а не 10. Во-вторых, работники агентства могут быть не менее напористыми, чем сотрудники отдела продаж предприятия (многое зависит от того, какой комиссионный процент они получают). В-третьих, некоторые покупатели предпочитают иметь дело с агентами, представляющими сразу нескольких производителей. Наконец, у агентства налажена широкая система контактов, оно прекрасно ориентируется в ситуации на рынке, тогда как сотрудники отдела продаж компании должны будут начинать с нуля.

Следующий шаг — расчет затрат на продажу различных объемов товара через разные маркетинговые каналы. Характер этих затрат пред-

ставлен на рис. 17.5. Постоянные издержки на привлечение к работе торгового агентства ниже, чем затраты на создание собственного отдела продаж. Однако при работе с агентством расходы возрастают быстрее, так как его сотрудники получают больший комиссионный процент, чем собственный торговый персонал производителя. На последнем шаге проводится сравнение выручки от реализации и затрат. Как видно из рис. 17.5, при определенном объеме продаж (SB) затраты в обоих каналах одинаковы. Если объем сбыта меньше SB, компании следует работать через торговое агентство, и наоборот, если планируется продавать товары на сумму, превышающую SB, целесообразно увеличить штат отдела продаж. Поэтому неудивительно, что к услугам торговых агентств чаще всего обращаются небольшие фирмы. Крупные же компании заключают с ними договоры о сотрудничестве в случае выхода на небольшие рынки, когда потенциальный объем продаж недостаточно высок.

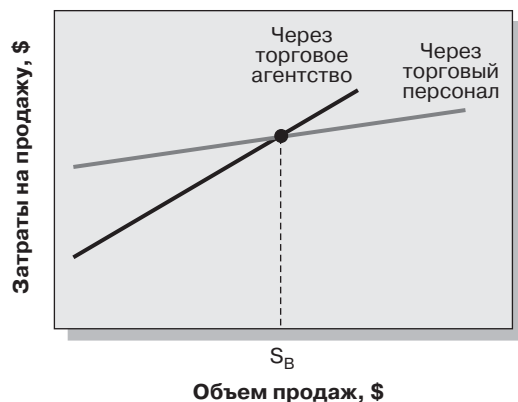


Рис. 17.5. Характер затрат при выборе способа торговли: через торговое агентство или персонал компании-производителя

КРИТЕРИИ КОНТРОЛЯ И АДАПТАЦИИ

При использовании услуг торгового агентства возникает ряд проблем. Агентства — это независимые организации, которые стремятся максимизировать собственную прибыль. Их сотрудники отдают предпочтение покупателям, которые приобретают большие партии товаров, причем не важно, какого именно производителя. Кроме того, агенты не всегда разбираются в технических деталях продукции, неэффективно используют рекламные материалы, предоставляемые производителем.

Прежде чем канал будет «открыт», его участники должны согласовать свои действия, дать другу обязательства исполнять свои обещания в течение некоторого периода времени. Однако установление партнерских отношений неизменно ведет к уменьшению возможностей производителя реагировать на изменения рыночной среды. На нестабильных, подверженных постоянным изменениям рынках, в условиях неопределенности производителю необходимы те каналы, структура которых позволяет быстро адаптироваться.

РЕШЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

После окончательного выбора канала фирма приступает к выбору конкретных посредников, их обучению, созданию системы мотивации и оценки. Следует отметить, что соглашения, заключенные между участниками канала, должны с течением времени корректироваться.

ВЫБОР УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

К выбору участников канала компания должна отнестись очень серьезно. С точки зрения покупателя, каналы сбыта — это лицо компании. Представьте, какое у клиента может сложиться представление о *McDonald's*, *Shell Oil* или *Mercedes-Benz*, если сотрудники ресторана или организации-дилера будут появляться в неопрятном виде, работать плохо или невежливо обращаться с клиентами.

Чтобы не сделать ошибку при выборе посредников, производителю необходимо определить для себя, какими характеристиками должны обладать лучшие из них. Стоит обратить внимание на стаж работы фирмы-претендента, выяснить, реализацией каких еще товаров она занимается, каковы темпы ее роста и прибыли, платежеспособность, умение сотрудничать с другими организациями, репутация качественного сервиса. Если посредниками являются торговые агентства, производителю стоит поинтересоваться, сколько и какие товарные линии они распространяют, узнать численность торгового персонала и уровень его подготовки. Если в качестве посредника выступают универмаги, требующие

прав эксклюзивного распределения, следует оценить расположение этих магазинов, будущий потенциал роста, тип покупателей.

ОБУЧЕНИЕ И МОТИВИРОВАНИЕ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Во многом взаимодействие компании-производителя и ее посредников напоминает отношения поставщика и конечных пользователей. Необходимо определить потребности посредников и позиционировать канал так, чтобы предложение канала имело для этих посредников максимальную ценность.

В основе стимулирования продуктивной работы участников канала лежит осознание их потребностей и желаний. Компания должна обеспечить их учебными программами, программами рыночных исследований и другими методами, позволяющими сделать работу посредника более эффективной. Компания должна постоянно показывать посредникам, что она рассматривает их как партнеров по совместному достижению общей цели: удовлетворения конечных пользователей товара. Компания *Microsoft* требует от сервисных инженеров сторонних компаний-дистрибьюторов прохождения обучения на специальных курсах и получения соответствующих дипломов (*Microsoft Certified Professional*). Некоторые компании вместо формальных экзаменов устраивают опросы покупателей.

Разные производители в разной степени владеют искусством управления дистрибьюторами. **Власть в канале распределения** можно определить как возможность изменять поведение участников канала, с тем чтобы они осуществляли действия, которые в противном случае осуществлять не стали бы.⁴² Для повышения эффективности сотрудничества с посредниками компания-поставщик может воспользоваться следующими рычагами.

- **Власть, основанная на принуждении.** Если посредники игнорируют согласованные условия сотрудничества, производитель угрожает разрывом отношений или ограничением доступа к ресурсам. Такие меры эффективны, но могут вызывать недовольство, конфликт и привести к организованному противостоянию посредников.
- **Власть, основанная на вознаграждении.** За выполнение специфических действий

или функций производитель предлагает посреднику дополнительные преимущества. Вознаграждение обычно оказывается более действенным, чем принуждение, но не следует его переоценивать. Посредники могут привыкнуть получать вознаграждение всякий раз, когда поставщик рассчитывает на определенные действия со стороны партнеров.

- **Власть, основанная на законе.** Производитель требует от посредников соблюдения оговоренных в контрактах условий. Пока посредники воспринимают производителя как легитимного лидера, власть, основанная на законе, сохраняет свою силу.
- **Экспертная власть.** В ее основе — специальные знания компании-производителя, которые высоко оцениваются посредниками. По мере накопления посредниками опыта такая власть ослабевает. Производителю необходимо постоянно совершенствовать свои экспертные возможности, чтобы у посредников сохранялось желание сотрудничать с ним.
- **Референтная власть.** Производитель пользуется таким большим уважением, что посредники гордятся возможностью совместной работы с ним. Значительным влиянием пользуются такие американские компании, как *IBM*, *Caterpillar*, *Hewlett-Packard*.⁴³

Власть, основанную на принуждении и вознаграждении, можно назвать объективно обозримой, в то время как основанная на законе, экспертная и референтная власть более субъективна и зависит от того, насколько стороны могут и хотят ее признавать.

Большинство производителей рассматривают кооперацию с посредниками как огромное преимущество. Для ее достижения используются такие позитивные стимулы, как увеличение размера прибыли, заключение сделок на специальных условиях, премии, выделение денежных средств на проведение совместных рекламных кампаний и выгодное размещение товара в магазинах, сбытовые соревнования. В некоторых случаях поставщики обращаются к негативным санкциям, таким как угрозы снижения прибыли, уменьшения поставок или разрыва отношений. Слабость данного подхода заключается в том,

что производитель применяет грубые стимулы, основанные на простом расчете: есть стимул — есть реакция.

Во многих случаях большой властью обладают ритейлеры. Производители каждую неделю предлагают американским супермаркетам от 150 до 250 новых товаров, свыше 70% которых отделы закупок супермаркетов отвергают. Производителям необходимо знать, какие критерии одобрения предлагаемых товаров используют отделы закупок и менеджеры магазинов. Опросы, проведенные агентством *ACNielsen*, показали, что на директоров магазинов сильнее всего влияют (в порядке убывания важности) прочные доказательства интереса к товару потребителей, четкий план рекламы и мер по стимулированию сбыта и щедрые финансовые стимулы.

ПАРТНЕРСТВО В КАНАЛЕ

Более искушенные компании стремятся установить с дистрибьюторами отношения долгосрочного партнерства.⁴⁴ Производитель четко определяет, чего он хочет от посредников в плане охвата рынка, объема запасов, развития системы маркетинга, привлечения покупателей, услуг и технического обслуживания, маркетинговой информации. Эти условия согласовываются с дистрибьюторами, и с ними же увязываются размеры вознаграждения.

Для оптимизации цепочки поставок и сокращения издержек многие производители используют практики эффективного потребительского отклика (*ECR*) для организации своих отношений в трех областях: 1) *управления со стороны спроса*, или практик сотрудничества с целью стимулирования потребительского спроса посредством продвижения совместных маркетинговых и сбытовых программ; 2) *управления со стороны предложения*, или практик сотрудничества, направленных на оптимизацию предложения (с акцентом на совместной логистике и действиях в цепочке поставок), и 3) *организаторов и интеграторов*, или технологий распространения информации и методов улучшения процесса для поддержки совместных действий, ослабляющих операционные проблемы, способствующих большей стандартизации и т. п.

Исследования показали, что хотя *ECR* оказывает позитивное влияние на экономические показатели работы и развитие внутренних воз-

возможностей производителя, производители могут также ощущать, что они несут непропорционально большую ответственность за реализацию этих практик и не получают от ритейлеров всех тех выгод, которые они заслуживают.⁴⁵

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Производители периодически должны оценивать результаты деятельности посредников по таким показателям, как выполнение квот продаж, средний уровень запасов, время доставки товара покупателям, отношение к повреждению и пропаже товаров, участие в программах по продвижению товаров и обучению персонала. Анализ полученных данных позволяет компании-поставщику выявить несоответствия между реальным вкладом дистрибьюторов и получаемым ими вознаграждением. Так, один из производителей был немало изумлен, узнав, что выплачивает посреднику компенсацию за то, что тот хранит товар на своем складе, хотя на самом деле товар складировался у производителя и за его счет. Должна быть установлена система скидок, согласно которой производитель компенсирует расходы посредников по всем согласованным заранее операциям. Если деятельность посредника неудовлетворительна, следует оказать помощь в обучении его сотрудников, изменить систему мотивации или вообще отказаться от его услуг.

ИЗМЕНЕНИЕ СОГЛАШЕНИЙ ВНУТРИ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Ни один маркетинговый канал не может сохранять свою эффективность на протяжении всего жизненного цикла товара. На конкурентных рынках с низкими барьерами на входе оптимальная структура каналов со временем неизбежно меняется. Коррективы заключаются в увеличении или уменьшении числа участников канала, добавлении или отказе от отдельных каналов как таковых или же в разработке совершенно новых способов продажи товаров. Когда конкуренция со стороны недавно созданных *Best Buy* и *Costco* вынудила треть американских дилеров *Leica* прекратить свою работу, этот производитель дорогих высококачественных фотоаппаратов решил открыть собственные магазины для привлечения серьезных любителей фотографии.⁴⁶

Эволюция канала. Новая фирма обычно создается как местное предприятие, осуществляющее продажи на ограниченном рынке с привлечением немногих посредников. Определение наилучших каналов обычно не представляет трудности. Трудность часто заключается в том, чтобы убедить имеющихся посредников сотрудничать с фирмой.

Если фирма оказывается успешной, она может проникнуть на новые рынки, используя другие каналы. На небольших рынках фирма может продавать напрямую ритейлерам, а на крупных рынках может действовать через дистрибьюторов. В сельских районах она может сотрудничать с торговцами товарами широкого ассортимента, а в крупных городах — с продавцами ограниченного числа линий товаров. Она может предоставлять эксклюзивные франшизы или продавать свой товар через все торговые точки, готовые брать его на реализацию. В одной стране фирма может пользоваться услугами международных торговых агентов, а в другой — наладить партнерство с местной торговой компанией.

Ни один маркетинговый канал не может сохранять свою эффективность на протяжении всего жизненного цикла товара. За канал с высокими издержками, возможно, согласятся платить покупатели-новаторы, но покупатели, совершающие покупку позже, наверняка предпочтут более дешевые каналы. Так, первоначально копировальные аппараты для малых офисов реализовывались непосредственно производителями, затем — через дилеров офисного оборудования, потом через обычные магазины, а сегодня к продажам подключились интернет-магазины и фирмы, торгующие по почтовым заказам.

Обычно система каналов развивается в зависимости от местных условий, возможностей и угроз, ресурсов и внутренних возможностей компании и прочих факторов.

РЕШЕНИЯ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАНАЛАХ

От производителя требуется периодический анализ и пересмотр условий сотрудничества в канале распределения.⁴⁷ Очевидно, что коррективы обязательны в тех случаях, когда система распределения работает не так, как планировалось, когда изменяется схема совершения покупок покупателями, когда расширяется рынок, появляются новые конкуренты и новые каналы распределе-

ния или появляются совершенно новые способы продажи товаров, а также при переходе товара на следующие стадии жизненного цикла.⁴⁸

Решения об увеличении или сокращении числа участников канала требуют тщательного анализа ситуации. Появление более полных покупательских баз данных и более совершенных методов анализа может облегчить принятие таких решений.⁴⁹ Главный вопрос заключается в следующем: какими будут продажи и прибыли фирмы при наличии и при отсутствии данного посредника?

Возможно, наиболее трудное решение касается необходимости пересмотра общей стратегии использования канала.⁵⁰ Система продажи косметики *Avon* «у дверей дома» видоизменялась по мере того, как все больше женщин шли работать.

ГЛОБАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ

Международные рынки создают свои специфические проблемы, но и открывают огромные возможности.⁵¹ Такие американские ритейлеры, как *The Limited* и *Gap*, приобрели мировую известность. Голландский ритейлер *Ahold* и бельгийский *Delhaize* осуществляют на зарубежных рынках, соответственно, две трети и три четверти своих продаж. Среди зарубежных глобальных ритейлеров, работающих в США, следует упомянуть *Benetton* (Италия), *IKEA* (Швеция) и *UNIQLO* (Япония).

Развивающиеся рынки привлекают многих ритейлеров. Такие франчайзинговые компании, как сеть ресторанов быстрого питания *Subway*, продемонстрировали на рынках развивающихся стран двузначные темпы роста, в частности в Бразилии и странах Центральной и Восточной Европы. В некоторых случаях так называемые мастер-франчайзи платят крупные суммы за право ведения бизнеса в регионе или стране, где они будут действовать в качестве самостоятельных «мини-франчайзеров». Поскольку они лучше знают местные законы, обычаи и потребности покупателей, чем зарубежные фирмы, то они занимаются продажей и контролем использования франшиз и взиманием роялти.⁵²

В Индии продажи «организованных продавцов» — гипермаркетов, супермаркетов и универсамов — составляют лишь малую часть общего объема продаж, оцениваемого в сотни миллиардов долларов. Большинство продаж осуществляется через миллионы лавочек или

мелких магазинов, управляемых хозяином и одним-двумя его помощниками. Эти магазины пользуются популярностью потому, что они предоставляют кредит и выполняют даже малые заказы. Сложное местное законодательство, неразвитая инфраструктура и высокие цены на недвижимость делают рынок Индии трудным для проникновения западных торговых сетей.⁵³

Китай имеет сходные логистические проблемы. Однако быстрорастущий средний класс этой страны открывает привлекательные возможности, и такие фирмы, как *Best Buy*, *Coach* и *Gap*, добились на китайском рынке определенных успехов.⁵⁴ Но глобальная экспансия таит много опасных ловушек. Три самых крупных в мире ритейлера — американский *Walmart*, британский *Tesco* и французский *Carrefour* — испытывали большие трудности при выходе на некоторые зарубежные рынки. Рассмотрим историю *Tesco*.⁵⁵

Tesco

Tesco открыла свои мини-супермаркеты *Fresh&Easy* в Калифорнии после проведения в течение двадцати лет исследований, включавших опросы потребителей и съемки на видео содержимого их домашних холодильников. Каждый из 200 с лишним магазинов *Fresh & Easy*, предлагающих главным образом свежие продукты питания, имел площадь примерно в 930 кв. метров, что вчетверо меньше площади стандартного американского супермаркета, но намного больше площади обычного магазина товаров повседневного спроса. После пяти лет неудачной работы, принесших убытки в \$1,6 млрд, в 2013 г. *Tesco* решила уйти с рынка США. Ее американские покупатели были не готовы принять полуфабрикаты в британском стиле, самообслуживание на расчетно-кассовом узле и непривычный интерьер магазинов. Многие жаловались на ограниченность ассортимента, отсутствие выпечки и хорошего цветочного отдела, а также на низкую температуру в помещении. Но США оказались не единственным местом, где *Tesco* потерпела неудачу. Годом ранее компания ушла из Японии и испытывала трудности в Центральной и Восточной Европе. Сосредоточившись на географической экспансии, она стала уделять мало внимания своему бизнесу в Великобритании. Штат супермаркетов был плохо укомплектован, скоропортящиеся продукты хранились ненадлежащим образом, было мало новых продуктов под частной маркой *Tesco*. Попытка добавить к ассортименту непродовольственные товары, например одежду и бытовую электронику, в условиях рецессии принесла мало пользы, а проникновение в такие новые сектора, как банковский и телекоммуникационный, лишь отвлекало силы и средства компании. После того как продажи на британском рынке устойчиво снижались в течение шести кварталов подряд, *Tesco* объявила о выделении \$1,7 млрд на программу обновления своих британских супермаркетов и о сворачивании некоторых глобальных операций.

Проблемы, которые *Tesco* сама создала себе в Великобритании, являются типичным следствием агрессивной глобальной экспансии. Французский гигант *Carrefour*, торгующий всем: от продуктов питания до телевизоров, сталкивается на своем отечественном рынке с жесткой конкуренцией со стороны небольших супермаркетов и специализированных магазинов непродовольственных товаров, таких как *IKEA*. Хотя *Carrefour* имеет прочные позиции во многих странах Европы, Азии и Латинской Америки, ему все же пришлось основательно потесниться на рынках Японии, Южной Кореи, Чехии, Словакии, России, Швейцарии и Португалии.⁵⁶

Первый шаг в планировании глобального канала, как это часто оказывается в маркетинге, заключается в том, чтобы стать ближе к покупателю. Чтобы адаптировать свою линию одежды к европейским вкусам, филаделфийская *Urban Outfitter* создала в Лондоне самостоятельное дизайнерское и мерчендайзинговое подразделение, прежде чем открыть свой первый магазин в Европе. Хотя это привело к увеличению издержек, объединение американского стиля с европейским помогло ритейлеру заметно выделиться на рынке одежды и, в отличие от многих других подобных фирм, укрепить свое положение в период недавней рецессии.⁵⁷

Правильная стратегия розничной торговли, предлагающая потребителям позитивный опыт совершения покупок и уникальную ценность, в случае ее надлежащей реализации может принести успех не только на каком-то одном рынке. Рассмотрим пример *Topshop*.⁵⁸

Topshop

Основанная Ричардом Грином в 1994 г., сеть магазинов одежды *Topshop* имеет 310 магазинов в Великобритании и еще 116 зарубежных франчайзи. Покупателям *Topshop* нравится предлагаемая фирмой модная и стильная одежда. Продавая главным образом вечерние платья, аксессуары и повседневную одежду для женщин, *Topshop* предлагает сочетание английского стиля, разумных цен и приятного обслуживания. Представляя собой более дорогую версию таких быстро реагирующих на веяния моды сетей, как *H&M* и *Zara*, *Topshop* позволяет потребителям со средним уровнем достатка покупать элегантную одежду по доступным ценам. Сотрудничество с такими известными модельерами, как Кейт Мосс, Стелла Вайн и Селия Биртвелл, позволяет фирме держаться в русле современной моды. Магазин *Topshop* на нью-йоркском Бродвее площадью 60 тыс. кв. футов является крупнейшим

магазином компании за пределами Великобритании. *Topshop* имеет свои отделы в универмагах *Nordstrom* в США и *Karstadt* в Германии.

ИНТЕГРАЦИЯ И СИСТЕМЫ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Маркетинговые каналы постоянно развиваются. Появляются новые организации оптовой и розничной торговли, развиваются сами системы распределения продукции. В этом разделе мы рассмотрим особенности развития современных вертикальных, горизонтальных и многоканальных маркетинговых систем, а в следующем поговорим об их кооперации, возникновении конфликтов и конкуренции друг с другом.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

Одно из наиболее значительных событий в развитии каналов распределения — появление вертикальных маркетинговых систем. **Традиционный маркетинговый канал** включает независимого производителя, одного или нескольких оптовых посредников и одно или несколько предприятий розничной торговли. Каждый его участник — самостоятельная организация, стремящаяся к максимизации своей прибыли, даже если это идет в ущерб прибыльности системы распределения в целом. Ни один из членов канала не имеет полного или сколько-нибудь значимого контроля работы других его участников.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС), напротив, включает производителя, одного или нескольких оптовых посредников и одно или несколько предприятий розничной торговли, работающих как единое целое. Один из участников канала, *капитан канала*, либо владеет контрольным пакетом акций других компаний, либо предоставляет им право франчайзинга, либо обладает властью, обеспечивающей кооперацию со стороны других участников. Он обеспечивает координацию работы канала, издавая распоряжения, убеждающие партнеров по каналу работать ради достижения общей, а не только личной выгоды.⁵⁹

Капитаном канала может быть производитель товара или услуги (*Procter & Gamble* или *American*

Airlines), производитель ключевых компонентов (изготовитель микрочипов *Intel*), сборщик и поставщик готовой продукции (*Dell* или *Arroze Electronics*), дистрибьютор (*W.W. Grainger*) или розничный торговец (*Walmart*). Внутри компании функции капитана канала могут выполнять исполнительный директор или команда топ-менеджеров.

Управление каналом нацелено на достижение двух важных результатов. Во-первых, оно увеличивает выгоды тех, кто покупает у капитана канала за счет расширения рынка или увеличения объемов покупок в канале. Во-вторых, оно помогает создать тесно взаимосвязанный, но тем не менее хорошо адаптирующийся канал, более ценные члены которого вознаграждаются, а менее ценные удаляются.

Появление ВМС связано с попытками наиболее сильных участников канала контролировать поведение остальных и избегать ущерба от конфликтов между его членами, возникающих, когда те преследуют собственные цели. Экономический эффект ВМС обеспечивается их размером, большой рыночной властью и отсутствием дублирования усилий участников. Корпоративные клиенты, закупающие сложные товары и системы, ценят возможность широкого обмена информацией в рамках ВМС,⁶⁰ а на рынке потребительских товаров США доминируют именно вертикальные маркетинговые системы, которым принадлежит 70–80% рынка. Выделяют три основных типа ВМС: корпоративные, управляемые и контрактные.

Корпоративные ВМС. В *корпоративной ВМС* все компании на последовательных стадиях товародвижения, от производства и до реализации товара конечным пользователям, находятся в едином владении. Например, более 50% товаров, представленных в сети универмагов *Sears*, производится фирмами, полностью или частично находящимися в ее собственности. Компания *Sherwin-Williams* производит лакокрасочную продукцию, но одновременно владеет и управляет 3500 розничных магазинов.

Управляемые ВМС. В *управляемой ВМС* руководство последовательными стадиями производства и распределения осуществляет крупнейший ее участник. Производитель товаров доминирующей торговой марки может достигнуть значимой торговой кооперации и под-

держки со стороны реселлеров. Так, корпорации *Frito-Lay*, *Procter & Gamble* и *Campbell Soup* тесно сотрудничают со своими торговцами по вопросам демонстрации товаров в магазинах, организации торговых площадей, стимулирования сбыта и ценовой политики.

Наиболее прогрессивный метод взаимодействия поставщиков и дистрибьюторов в управляемых ВМС — **планируемое распределение**, т. е. построение плановой, профессионально управляемой вертикальной маркетинговой системы, отвечающей потребностям как производителя, так и дистрибьюторов.

Контрактные ВМС. *Контрактная ВМС* состоит из независимых фирм, находящихся на разных уровнях цепочки производства и распределения продукции и объединяющих свои усилия на договорной основе для совместного достижения большей экономии от масштаба деятельности или более высоких коммерческих результатов, чем те, которых они могли бы добиться в одиночку.⁶¹ Иногда называемые «взаимодополняющими партнерами», контрактные ВМС существуют в трех формах:

1. **Добровольные сети розничных организаций под эгидой оптовиков.** Оптовые торговцы организуют добровольные объединения предприятий розничной торговли, чтобы помочь им в конкурентной борьбе с крупными сетями магазинов.
2. **Кооперативы розничных торговцев.** Предприятия розничной торговли берут инициативу в свои руки и создают новые самостоятельные хозяйствующие субъекты, которым поручаются оптовые операции и, возможно, производство. Учредители осуществляют закупки через кооператив и совместно планируют рекламную деятельность. Получаемая прибыль делится между участниками пропорционально объему совершенных закупок. Розничные торговцы, не являющиеся членами кооператива, тоже имеют возможность пользоваться его услугами, но не участвуют в распределении прибыли.
3. **Франчайзинг.** Член канала, именуемый *франчайзером*, объединяет в своих руках несколько последовательных стадий производства и распределения. В последние годы именно это направление в розничной торговле развивается самыми высокими тем-

пами, появляются совершенно новые формы франчайзинга.

Традиционной системой является *розничная франшиза под эгидой производителя*. Так, компания *Ford* выдает дилерам лицензии на право торговли своими автомобилями, а дилерами являются независимые коммерсанты, согласные придерживаться определенных условий продаж и предоставлять определенные услуги. Другой вариант — *оптовая франшиза под эгидой производителя*. К примеру, компания *Coca-Cola* выдает лицензии заводам по розливу напитков (боттлерам, они и являются оптовиками), которые закупают у нее концентрат, производят напиток, разливают его в бутылки и реализуют местным розничным торговцам. Новая система — *розничная франшиза под эгидой предприятия сферы услуг*. Такое предприятие создает целую систему по эффективному доведению ее услуг до потребителей. Примеры можно найти в сфере проката легковых автомобилей (*Hertz, Avis*), сетей ресторанов и кафе быстрого питания (*McDonald's, Burger King*) и мотелей (*Howard Johnson, Ramada Inn*). В дуалистической системе дистрибуции фирмы используют и вертикальную интеграцию (франчайзер владеет и управляет предприятиями), и управление рынком (франчайзер выдает лицензии предприятиям на управление другими франчайзи).⁶²

Новый тип конкуренции в розничной торговле. Многие независимые розничные торговцы, не вошедшие ни в одну из ВМС, создают специализированные магазины, ориентированные на узкие сегменты рынка. В результате в розничной торговле имеет место тенденция к поляризации: с одной стороны — крупные вертикальные маркетинговые организации, с другой — независимые специализированные магазины. Данная ситуация осложняет положение производителей, которые традиционно сотрудничают с независимыми посредниками, но вынуждены вступать в отношения с быстрорастущими ВМС, теряя при этом часть прибыли. Кроме того, ВМС постоянно угрожают крупным производителям разрывом отношений и созданием собственного производства. Конкуренция в розничной торговле идет уже не между независимыми компаниями, а между целыми системами централизованно управляемых сетей (корпоративных, управляемых и контрактных), которые борются

между собой за снижение затрат и привлечение покупателей.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ

Другое направление развития каналов распределения — **горизонтальные маркетинговые системы**, в которых две или несколько независимых компаний объединяют свои ресурсы и усилия для реализации рыночных возможностей, так как по отдельности им не хватает финансовых, производственных или маркетинговых ресурсов, ноу-хау, желания рисковать. К примеру, многие сети супермаркетов имеют договоренности с местными кредитными учреждениями о предложении банковских услуг прямо в магазинах. Например, *Citizens Bank* имеет более 500 отделений в супермаркетах, что составляет около трети общего числа его отделений. Персонал *Citizens*, работающий в этих отделениях, является более ориентированным на продажи, более молодым и чаще имеет опыт работы в розничной торговле, чем персонал традиционных отделений.⁶³

ЭЛЕМЕНТЫ МАРКЕТИНГА В ИНТЕРНЕТЕ

Ведение бизнеса посредством электронных средств и платформ называется **е-бизнесом**. **Е-коммерция** означает, что компания или веб-сайт предлагает совершить покупку или иным образом способствует продаже товаров и услуг в Интернете. В последние годы объемы онлайн-новых продаж быстро росли, и причины этого роста вполне очевидны. Онлайн-ритейлеры могут предсказуемым образом предоставлять удобное, индивидуальное обслуживание самым разным типам потребителей и фирм. Благодаря экономии затрат на торговые помещения, оплату труда персонала и создание запасов онлайн-ритейлеры могут с прибылью для себя продавать малые объемы товаров нишевым рынкам.

В то время как покупатели часто ищут в Интернете более низкие цены,⁶⁴ онлайн-ритейлеры конкурируют в трех ключевых аспектах транзакций: 1) взаимодействии с покупателем через веб-сайт; 2) доставке товара и 3) возможности обращаться к проблемам, когда они возникают.⁶⁵

Все компании можно разделить на две группы: **виртуальные**, начинающие свою деятельность с создания веб-сайта, и **реально-виртуальные**, т. е. обычные фирмы, дополнительно создающие для себя информационные и/или коммерческие сайты.

ЧИСТО ОНЛАЙНОВЫЕ КОМПАНИИ

Существует несколько разновидностей онлайн-компаний: поисковые системы, интернет-провайдеры, коммерческие веб-сайты, транзакционные веб-сайты, информационные веб-сайты, прикладные веб-сайты. Коммерческие сайты продают все виды товаров и услуг, но в первую очередь книги, аудиозаписи, игрушки, страховые полисы, ценные бумаги, одежду, финансовые предложения и др. Конкурентные стратегии этих сайтов могут быть самыми разными. *AutoNation*, например, заявляет о себе как о ведущем мета-посреднике по покупкам автомобилей и сопутствующим услугам, *Hotels* — информационный лидер в области бронирования мест в гостиницах, *Vuu.com* — лидер низких цен.

Факторы успеха е-коммерции. Компании должны с осторожностью подходить к созданию своих веб-сайтов и управлению ими. Обслуживание покупателя имеет здесь ключевое значение. Онлайн-покупатель может выбрать нужный ему товар, но не совершить сделку. Еще более удручает то, что лишь от 2 до 3% посещений онлайн-ритейлеров заканчиваются совершением покупки, — в универмагах этот показатель составляет 5%.⁶⁶ Для повышения коэффициента конверсии посетителей в покупателей компаниям нужно делать свои веб-сайты более быстрыми, простыми и удобными в использовании. Например, такая простая вещь, как увеличение количества виртуальных изображений товара, может повысить время его изучения и увеличить число покупателей.⁶⁷ Некоторые крупные компании электронной коммерции, такие как *eBay* и *Amazon*, предлагают доставку товара в день покупки.⁶⁸ Привлекательная политика возврата купленных товаров также имеет большое значение.⁶⁹ Для привлечения трафика на свой веб-сайт многие фирмы используют партнерский маркетинг, т. е. платят провайдерам онлайн-контента за привлечение покупателей на веб-сайт их бренда.⁷⁰

Обследования потребителей показывают, что самыми серьезными препятствиями онлайн-шопингу являются отсутствие приятного опыта совершения покупки, социальных контактов и возможности получения индивидуальных консультаций от представителя компании.⁷¹ И онлайн-ритейлеры чутко реагируют на эти проблемы. Многие теперь предлагают функцию онлайн-чата, где потенциальные покупатели могут незамедлительно получить консультацию по любому представленному на сайте товару. Когда торговый представитель фирмы ведет себя во время продажи активно, средний объем заказа обычно увеличивается. Фирмам рынка B2B также необходимо придавать своей е-коммерции «человеческое лицо», и некоторые из них уже с успехом используют технологии, позволяющие создавать виртуальную среду, блоги, онлайн-видео и чаты.

Чтобы повысить удовлетворение покупателей и развлекательную и информационную ценность опыта онлайн-шопинга, многие фирмы используют *аватары* — графические изображения виртуальных анимационных персонажей, которые выступают в роли помогающих покупателю представителей фирмы, гидов по веб-сайту или просто собеседника. Аватары могут повысить эффективность продаж через веб-сайт, особенно если они выглядят знающими и привлекательными.⁷²

Обеспечение безопасности и конфиденциальности онлайн-покупок остается важной задачей. Покупатели должны видеть причины для того, чтобы доверять веб-сайту, даже если он принадлежит пользующейся высокой репутацией офлайн-фирме. Инвестиции в дизайн и в организацию работы веб-сайта могут укрепить доверие покупателей, чувствительных к онлайн-рискам.⁷³

Е-коммерция в сфере B2B. Основное внимание масс-медиа приковано к потребительским (*business-to-consumer, B2C*) веб-сайтам, однако деловые сайты (*business-to-business, B2B*) по объемам коммерческих операций не только не уступают, но и опережают их. С развитием сайтов B2B во взаимоотношениях между поставщиками и покупателями происходят кардинальные перемены.

В целом B2B-сайты способствуют росту эффективности корпоративного рынка. Раньше покупателям приходилось тратить много сил

на сбор информации о поставщиках, особенно если это были зарубежные предприятия. С развитием Интернета их информационные возможности существенно расширились. Необходимые сведения можно получить: 1) на веб-сайтах поставщиков; 2) у *инфопосредников*, сторонних организаций, собирающих информацию о предложениях в различных категориях товаров; 3) у так называемых маркет-мейкеров, т. е. организаций, связующих покупателей и продавцов и таким образом создающих рынки; 4) в *покупательских сообществах* — на веб-сайтах, где можно узнать мнение покупателей о товарах и услугах различных поставщиков.⁷⁴

Компании пользуются B2B-аукционами, баннерными механизмами, онлайнowymi каталогами товаров, бартерными сайтами и другими онлайнowymi ресурсами, для того чтобы найти наиболее выгодные цены. Интересно, что крупнейшим онлайнowym рынком в сегменте B2B является компания *Alibaba*, созданная в Китае — стране, где коммунистический режим долгое время подавлял частную инициативу.⁷⁵

Alibaba

Alibaba, порождение коммерческого гения Джека Ма, была создана в 1999 г. и через десять лет стала крупнейшим в мире онлайнowym рынком товаров, предоставившим частным лицам и компаниям площадку для покупок и продаж практически всего — от яблочков до лайнеров Boeing 737. Ее успехи поражают. Компания, оцениваемая в \$15 млрд, имеет 500 млн зарегистрированных пользователей на девяти платформах в 220 странах и регионах и обеспечивает 80% онлайнowych сделок в Китае. Одиннадцатого ноября 2012 г., в День одиноких людей (местный гибрид Дня святого Валентина и главного в Китае дня онлайнowych распродаж), две основные платформы *Alibaba*, Taobao (C2C, или потребители для потребителей) и Tmall (B2C) осуществили в течение 24 часов сделки 400 млн индивидуальных посетителей сайтов на сумму \$5,75 млрд. Боле 10 млн из 16 млн посылок, доставляемых внутри Китая каждый день, берут свое происхождение на Taobao и Tmall, поэтому работа провайдеров логистических услуг имеет большое значение. *Alibaba*, представляющая собой гибрид Amazon.com, eBay, Rackspace и PayPal, зарабатывает деньги преимущественно за счет комиссионных и рекламы продавцов и покупателей, обменивающихся товарами. Для укрепления доверия покупателей компания создала TrustPass, где пользователи платят *Alibaba* определенный взнос, за который *Alibaba* нанимает независимых экспертов для проверки пользователей. Каждый пользователь должен предоставить рекомендации пяти человек и полный список своих сертификатов и лицензий. Всех, кто совершает на *Alibaba* торговые сделки с пользователем,

просят оставлять компании свои комментарии, подобно тому как покупатели комментируют действия продавцов на *Amazon.com* или *eBay*. В настоящее время компания оценивается более чем в \$120 млрд, так что 24%-ная доля *Yahoo!* в ее капитале является примером весьма разумных инвестиций.

Все эти механизмы способствуют большей прозрачности цен. В случае с недифференцированными товарами это приводит к усилению давления на ценообразование. В случае с дифференцированными товарами и услугами покупатели получают более полное представление об их истинной ценности. Поставщики лучших товаров могут компенсировать прозрачность цен прозрачностью ценности; поставщикам недифференцированной продукции ради сохранения конкурентоспособности придется снижать себестоимость.

ОФЛАЙНОВО-ОНЛАЙНОВЫЕ КОМПАНИИ

Хотя многие традиционные фирмы сомневались в том, стоит ли им открывать онлайновой е-коммерческий канал, способный вызвать недовольство ритейлеров, торговых агентов или собственных розничных магазинов, в конце концов они все же решили использовать Интернет в качестве канала дистрибуции.⁷⁶ Даже *Procter & Gamble*, в течение многих лет использовавшая исключительно традиционные каналы товародвижения, продает теперь такие бренды, как «Tide», «Pampers» и «Olay», онлайн. Отчасти это решение было вызвано желанием внимательнее исследовать покупательские привычки потребителей.⁷⁷ Одно исследование показало, что более трети пользователей Интернета делали покупки непосредственно на веб-сайтах брендов.⁷⁸

Управление онлайнowymi и традиционными каналами стало приоритетом для многих фирм.⁷⁹ Добавление к традиционным каналам канала е-коммерции создает вероятность негативной реакции со стороны ритейлеров, брокеров, агентов и других посредников. Вопрос заключается в том, как торговать одновременно и с обычными посредниками, и в Интернете. Здесь существует как минимум три стратегии. Первая: предлагать в Интернете другие товары или торговые марки. Вторая: предложить традиционным партнерам более высокое комиссионное вознаграждение, смягчая тем самым снижение их объемов продаж. Третья: принимать заказы в Интернете, но

доставлять продукцию и получать оплату силами обычных посредников. Компания *Harley-Davidson* долго осторожничала, перед тем как начать принимать заказы в Интернете.⁸⁰

Harley-Davidson

Учитывая, что *Harley-Davidson* продает своим лояльным поклонникам запчастей и аксессуаров более чем на \$1 млрд в год, создание онлайн-предприятия представлялось логичным способом увеличения дохода. Однако действовать нужно было осторожно, чтобы не навлечь на себя гнев 850 дилеров, зарабатывавших на торговле фирменными товарами *Harley* очень неплохие деньги. Решено было отправлять всех желающих приобрести аксессуары в Интернете на официальный сайт компании. Прежде чем совершить покупку, клиент должен выбрать одного из дилеров. Сделанный покупателем заказ передается выбранному дилеру, так что тот остается точкой соприкосновения покупателя и компании. Дилеры со своей стороны обязались придерживаться определенных стандартов, как то: проверять наличие новых заказов два раза в день и своевременно удовлетворять поступающие из Интернета заявки. Покупка традиционным способом также остается одним из возможных вариантов, к тому же некоторые товары можно приобрести только в магазине.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ М-КОММЕРЦИИ

Широкое распространение мобильных телефонов и смартфонов позволяет людям, находясь в дороге, выходить в Интернет и делать онлайн-заказы. В 2013 г. более половины всех онлайн-покупок в США делались с устройств мобильной связи, и доля мобильной коммерции в общем объеме электронной коммерции превысила 11%.⁸¹ Ожидается, что планшеты при мобильном шопинге будут использоваться чаще, чем смартфоны, и объем сделок, совершаемых с их помощью, составит к 2017 г. 70% от общего объема розничных мобильных продаж.⁸²

В некоторых странах мобильная коммерция получила широкое развитие. Азиатские потребители используют свои мобильные телефоны вместо компьютеров и извлекают выгоды из хорошо развитой инфраструктуры мобильной связи. Мобильная реклама благожелательно воспринимается потребителями и относительно недорого обходится фирмам. В Южной Корее *Tesco* создала виртуальные магазины для пассажиров сеульского метро. Интерактивные при-

лавки, заполненные самыми разными товарами, дают потребителям возможность сделать любой заказ с доставкой на дом, просто сделав нужные снимки со своих телефонов.⁸³

Миллионы японских подростков имеют телефоны «*DOCOMO*», выпускаемые *NTT* (*Nippon Telephone and Telegraph*). Эти телефоны могут также использоваться для заказа товаров. Каждый месяц абонент получает от *NTT* счет с указанием сумм абонентской платы, платы за дополнительные услуги и всех совершенных транзакций.⁸⁴

В США мобильный маркетинг также набирает обороты и осуществляется в разных формах. Нетрудно представить, как много выиграют индустрия путешествий, туризма и спорта от появления все новых мобильных приложений, но в действительности влияние мобильной коммерции простирается еще дальше.⁸⁵ Потребители и компании пока только адаптируются к ней.⁸⁶ Рассмотрим пример *Dunkin' Donuts*.

Dunkin' Donuts

Dunkin' Donuts, одна из первых компаний, начавших осваивать мобильный маркетинг, недавно скорректировала программу для своих покупателей *DD Perks* с учетом общей корпоративной цели внедрения цифровых мобильных технологий в индустрию *QSR* (ресторанов быстрого обслуживания). Программа *DD* была интегрирована в работу торговых точек и в мобильное приложение таким образом, чтобы вознаграждать лояльных покупателей и поощрять их чаще посещать заведения компании и тратить больше при каждом посещении. Только в первый год после своего создания мобильное приложение загружалось 3,5 млн раз. Используя историю покупок и профили своих покупателей, *Dunkin' Donuts* имеет возможность формировать более кастомизированные и географически более точные предложения, которые могут корректироваться при перемещении покупателей с одного рынка на другой. Приложение позволяет взимать плату за еду и напитки посредством считывания в месте продажи индивидуального штрих-кода покупателя. Компания также использует *Twitter* для распространения веселых рекламных предложений и проведения конкурсов среди своих клиентов, находящихся в пути.

ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ И КОМПАНИЙ

Потребители кардинально меняют способы совершения покупок в магазинах, все чаще используя мобильные телефоны для того, чтобы в процессе шопинга рассказывать друзьям или родственникам о понравившихся товарах. Пять-

десять процентов поисковых запросов в *Google* делаются с мобильных телефонов.⁸⁷ Женщины используют смартфоны чаще, чем мужчины, на всех этапах процесса шопинга, составляя списки необходимых товаров, собирая купоны и рассылая фотографии своих покупок.⁸⁸

Компании пытаются помочь покупателям лучше контролировать процесс шопинга, активно используя в своих магазинах веб-технологии, особенно мобильные приложения. Рассмотрим два примера.

- Хотя *Nordstrom* ожидал, что его приложение будет использоваться дистанционно, многие покупатели включают его во время выбора товаров в магазине. Как сказал один руководитель компании, «многие покупатели охотно трогают и примеряют товар, но они также хотят получать информацию о нем онлайн». *Nordstrom* установил Wi-Fi почти во всех своих магазинах, чтобы его приложение могло использоваться без проблем.⁸⁹
- *American Express* запустила социальную коммерческую программу «Link-Like-Love», которая предусматривает рассылку владельцам карточек персонализированных бескупонных предложений ритейлеров, разработанных с учетом покупательских «лайков» на Facebook. Эти предложения автоматически трансформируются в скидки при использовании карточек. Благодаря партнерству компании с Foursquare владельцы карточек могут автоматически получать от ритейлеров специальные предложения, привлекательность которых зависит от активности покупателей на Foursquare.⁹⁰

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ М-КОММЕРЦИИ

В мобильном маркетинге используются как новые, так и традиционные методы работы.

Реклама и продвижение. Понимание того, как потребители используют свои смартфоны, имеет ключевое значение для понимания роли мобильной рекламы. С учетом малого размера дисплея и краткосрочности внимания, уделяемого полученному сообщению, выполнение рекламой традиционной задачи информирования и убеждения становится для фирм, делающих

упор на мобильную коммерцию, более трудным. В качестве позитивного момента следует отметить, что потребители внимательнее относятся к информации, получаемой на смартфонах, чем к информации, получаемой онлайн.⁹¹ Тем не менее многие компании отказываются от использования рекламы, чтобы позволить потребителям делать покупки с минимально возможным количеством кликов.⁹²

Иначе обстоит дело со стимулированием сбыта. Потребители часто используют смартфоны для поиска и совершения выгодных сделок: показатель использования мобильных купонов (10%) намного превосходит аналогичный показатель для бумажных купонов (1%).⁹³ Исследования, проведенные по заказу ритейлеров, показали, что всевозможные акции, направленные на рост продаж, при использовании мобильных технологий могут заставлять потребителей дольше находиться в магазине и совершать больше незапланированных покупок.⁹⁴

Использование геозон (геофенсинг) для коммуникаций — это избирательное воздействие на потенциальных покупателей в то время, когда они находятся на четко определенной территории, обычно вблизи или внутри магазина. Это возможно с помощью мобильных технологий и требует всего лишь наличия соответствующего приложения в мобильном устройстве клиента и данных о его GPS-координатах, но этот клиент должен дать предварительное согласие на получение каких-либо сообщений в рамках данного сервиса. Рассмотрим несколько примеров.⁹⁵

- *Neiman-Marcus* осуществляет пилотный проект использования данного метода в своих магазинах для того, чтобы продавцы могли заранее знать, когда следует ожидать появления наиболее ценных покупателей и как обеспечить им индивидуальное обслуживание с учетом историй их покупок.
- Производитель товаров для активного отдыха на открытом воздухе *North Face* применяет данную технологию в парках и на горнолыжных курортах, а не только вблизи своих магазинов.
- Косметическая розничная сеть *Kiehl's* использует эту технологию вблизи от своих магазинов и вокруг своих отделов в магазинах других ритейлеров. Она рекла-

мирует свои специальные акции на расчетно-кассовых узлах и на страницах социальных сетей, а также предлагает покупателям бесплатно попробовать новый бальзам для губ при регистрации их данных. Тысячи покупателей согласились на это предложение, но компания отправляет им не более трех текстовых сообщений в месяц, чтобы не выглядеть слишком назойливой.

ЗАЩИТА КОНФИДЕНЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Тот факт, что компания может точно определять место нахождения покупателя или своего работника с помощью технологии GPS, порождает проблему защиты тайны личной жизни. Подобно многим новым технологиям такие сервисы могут использоваться во благо и во зло и будут вызывать озабоченность у общественности и властей.

Многие потребители готовы смириться с интернет-«куки» (cookies) и прочими онлайн-новыми инструментами, позволяющими компаниям, занимающимся электронной коммерцией, узнавать, кто они такие, когда и как они делают покупки, но им не нравится, когда такое отслеживание их поведения происходит в магазине. Когда *Nordstrom* информировал покупателей о начале тестирования новой технологии, позволяющей отслеживать перемещения покупателей по сигналам с их смартфонов, то некоторые из них потребовали прекратить этот эксперимент.⁹⁶

КОНФЛИКТЫ, КООПЕРАЦИЯ И КОНКУРЕНЦИЯ

Как бы тщательно ни проектировались маркетинговые каналы, какие бы усилия ни затрачивались на управление ими, конфликты участников канала неизбежны по той простой причине, что объективно интересы независимых компаний часто противоречат друг другу. **Конфликт канала распределения** возникает, когда один из участников своими действиями мешает достижению цели канала. *Oracle Corp.*, один из ведущих разработчиков программного обеспечения, обеспеченный постоянными конфликтами между своим отделом сбыта и партнерами — продавцами ПО, принял решение осуществлять все торговые сделки, за исключением продаж своим стра-

тегическим клиентам, только через специально отобранных партнеров.⁹⁷ **Координация канала распределения** имеет место, когда участники сообща работают над достижением целей канала, а не своих потенциально противоречивых целей.⁹⁸ Ниже попытаемся ответить на три вопроса. Какие типы конфликтов возникают в каналах? Что является причиной конфликтов? Что надо сделать, чтобы разрешить конфликтную ситуацию?

ТИПЫ КОНФЛИКТОВ И КОНКУРЕНЦИЯ

Предположим, что компания-производитель организовала вертикальный маркетинговый канал, включающий оптовых и розничных торговцев. Ее руководство надеется, что в результате сотрудничества каждый участник канала получит большую прибыль, чем если бы он действовал в одиночку. Однако производитель не застрахован от вертикальных, горизонтальных и многоканальных конфликтов.

- *Горизонтальный конфликт канала* возникает при появлении разногласий между фирмами, находящимися на одном и том же уровне канала. Например, компании, работающие по системе франчайзинга с *Pizza Inn*, недовольны тем, что некоторые их коллеги не соблюдают рецептуру и подменяют ингредиенты, не обеспечивают должный уровень обслуживания и вообще наносят ущерб имиджу торговой марки.
- *Вертикальный конфликт канала* означает разногласия между участниками различных уровней одного и того же канала. Когда *Estee Lauder* создала веб-сайт для продажи своих товаров под торговыми марками «Clinique» и «Bobbi Brown», универсам *Dayton Hudson* сократил торговые площади, выделяемые под парфюмерию этой компании.⁹⁹ Рост консолидации розничной торговли — 10 крупнейших ритейлеров США обеспечивают продажу 80% продукции среднего производителя потребительских товаров — привел к усилению власти ритейлеров и их требованиям снижения цен.¹⁰⁰ Например, *Walmart* является главным покупателем продукции многих производителей, включая *Disney*, *Procter & Gamble* и *Revlon*, и имеет возможность добиваться снижения закупочных цен или

скидок с объема от этих и других своих поставщиков.¹⁰¹

- Если производитель имеет два или более канала распределения, которые обслуживают один и тот же рынок, возможен *межканальный конфликт*.¹⁰² Конфликт между каналами обостряется в тех случаях, когда участники одного из них получают товар по сниженным ценам (потому что закупают его в больших объемах) либо соглашаются работать при меньшей норме прибыли. Например, независимые дилеры компании *Goodyear* были просто возмущены решением ее руководства о начале продаж популярных марок шин в универмагах *Sears*, *Walmart* и *Discount Tire*. В ответ *Goodyear* приняла решение предложить дилерам эксклюзивные модели, которые в другие торговые предприятия не поставлялись.

**ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ
В МАРКЕТИНГОВЫХ КАНАЛАХ**

Важно выявить причины, приводящие к конфликтам в каналах. Некоторые из них достаточно очевидны, другие скрываются в глубине отношений отдельных фирм.

Одна из основных причин возникновения конфликтов — *несовместимость целей*. Например, производитель стремится как можно быстрее проникнуть на рынок с помощью политики низких цен. Дилеры же, напротив, предпочитают иметь высокую норму прибыли и стремятся к получению наибольшего дохода в краткосрочном периоде. Иногда разногласия возникают из-за *нечеткого определения ролей и прав* участников канала. К примеру, сделки на поставку персональных компьютеров крупным фирмам заключают как торговые представители компании *HP*, так и ее лицензированные дилеры. Территориальные границы и условия вознаграждения посредников за совершенные ими сделки тоже часто становятся причинами конфликтов.

Конфликт может разгореться и из-за *различного восприятия действительности*. Предположим, производитель оптимистично оценивает краткосрочную конъюнктуру рынка и требует от дилеров увеличения объемов закупок. Дилеры, в свою очередь, весьма мрачно смотрят на будущее и желали бы их ограничить. На рынке прохладительных напитков между производи-

телями и дистрибьюторами нередко возникают разногласия по поводу оптимальной стратегии рекламы. Еще одна возможная причина конфликта — зависимость посредников от производителя. Судьба эксклюзивных дилеров, например торгующих автомобилями, во многом зависит от решений компаний-поставщиков относительно дизайна и цены товара, что создает высокий потенциал возникновения конфликта.

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В КАНАЛАХ
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ**

Стремясь повысить объем продаж и увеличивая для этого число маркетинговых каналов, компания рискует столкнуться с конфликтными ситуациями в них. Некоторые конфликты могут быть конструктивными и побуждают их участников к более динамичной адаптации к изменяющейся внешней среде. В то же время конфликты часто оказывают негативное воздействие на канал.¹⁰³ Задача заключается не в том, чтобы исключить конфликты, а в том, чтобы научиться ими управлять. Публичные обвинения, штрафы, лишение бонусов и другие меры могут стать серьезным наказанием для фирмы и оказать отрезвляющее влияние на других.¹⁰⁴ Существует несколько механизмов урегулирования противоречий, возникающих между участниками канала (табл. 17.2).¹⁰⁵

Таблица 17.2. Стратегии управления конфликтом в канале

Стратегическое оправдание
Двойное вознаграждение
Принятие сверхординарных целей
Обмен работниками
Совместное членство
Кооптация
Дипломатия, посредничество или арбитраж
Юридические средства

Стратегическое обоснование. В некоторых случаях убедительное стратегическое обоснование того, что компания обслуживает особые сегменты и не порождает конкуренции в той степени, в какой это кажется со стороны, может ослабить предпосылки для возникновения конфликта между членами канала. Разработка

особых версий товара для разных членов канала является наглядным способом демонстрации намерения работать с такими особыми сегментами.¹⁰⁶

Двойное вознаграждение. Двойное вознаграждение выплачивается существующим каналам за продажи, сделанные через другие каналы. Когда *Allstate* начала продавать полисы страхования онлайн, она согласилась выплачивать агентам 2% комиссионных за личное обслуживание клиентов, которые получили свои квоты через Интернет. Хотя это вознаграждение было заметно меньше тех обычных 10%, которые получали агенты за офлайн-продажи, оно помогло ослабить напряженность в отношениях.¹⁰⁷

Сверхординарные цели. Участники канала могут прийти к согласию в вопросе о фундаментальной цели, к достижению которой они все вместе стремятся (выживание, расширение доли рынка, высокое качество, удовлетворение покупателей). Обычно такое согласие устанавливается в моменты возникновения внешних угроз, таких как появление более эффективного конкурирующего канала, неблагоприятные изменения в законодательстве, сдвиг в желаниях потребителей.

Обмен работниками. Полезным может быть обмен сотрудниками между двумя уровнями канала или более. Так, *General Motors* практикует взаимный обмен менеджерами (на относительно короткий срок) с дилерами. Такой обмен способствует тому, что участники канала узнают об особенностях работы друг друга, лучше осознают интересы и подходы партнеров.

Совместное членство. Многого можно добиться и путем совместного членства в отраслевых ассоциациях, и взаимодействия между ассоциациями. Например, в США плодотворно сотрудничают между собой Ассоциация производителей продовольственных товаров и Институт маркетинга продуктов питания, членами которого является большинство сетей продуктовых магазинов. Один из «плодов» этого сотрудничества — универсальные коды продуктов (*UPC*). В принципе, ассоциации могут рассматривать споры между производителями продовольствия и розничной торговлей и надлежащим путем разрешать их.

Кооптация. Попытки одной организации получить поддержку руководителей другой компании, включив их в консультативный совет,

совет директоров и т. п., называются *кооптацией*. Если проявившая инициативу организация прислушивается к мнению привлеченных таким образом руководителей, кооптация способствует уменьшению количества конфликтов. «Платой» за их отсутствие становится внесение коррективов в политику и планы организации в соответствии с пожеланиями других участников канала.

Дипломатия, посредничество и арбитраж. *Дипломатические методы* предполагают, что конфликт разрешается в ходе переговоров официальных представителей сторон. *Посредничество* означает обращение к способному примирить интересы обеих сторон нейтральному «посреднику». Если обе стороны согласны представить свои аргументы одному или нескольким третейским судьям и принять их решение, возможно обращение в *арбитражный суд*.

Юридические средства. Если ни один из этих методов не дает результата, компания или партнер по каналу распределения может подать в суд.¹⁰⁸ Когда *Coca-Cola* решила продавать свой прохладительный напиток «Powerade» напрямую через свои региональные склады в магазины *Walmart*, 60 бутлеров пожаловались на то, что эта практика нанесет им ущерб, и подали иск в суд. Судебное решение позволило обоим сторонам заниматься поставками «Powerade» в розничные магазины, и конфликт был исчерпан.¹⁰⁹

РАЗМЫВАНИЕ И КАННИБАЛИЗАЦИЯ

Фирмы должны действовать осторожно, чтобы не допускать размывания своих торговых марок вследствие использования ненадлежащих каналов, в особенности брендов предметов роскоши, имидж которых часто ассоциируется с эксклюзивностью и персональным обслуживанием. *Calvin Klein* и *Tommy Hilfiger* серьезно подпортили свою репутацию, после того как стали продавать слишком много своих изделий через дисконтные каналы.

С учетом тех усилий, которые эти бренды затрачивают на любезное обхождение с покупателями в магазине (персональный сопровождающий, шампанское и экстравагантная обстановка), им придется немало постараться, чтобы предоставить своим покупателям подобный незабываемый опыт онлайн. Но они не забывают и свои магазины и все чаще применяют в них новые технологии. *Gucci* совместно с *Samsung Electronics*,

используя каналы традиционной и мобильной коммерции, оставляет у посетителей своих магазинов сильные впечатления от ознакомления с предлагаемыми к продаже часами и ювелирными украшениями. В магазинах устанавливаются прозрачные дисплеи, позволяющие разглядеть увеличенные изображения выставленных рядом товаров, и выделяются специальные помещения, где покупатели с помощью своих планшетов могут заняться онлайн-поиском.¹¹⁰ Для охвата состоятельных покупателей, работающих по много часов в день и имеющих мало времени на совершение покупок, такие дорогие, престижные бренды, как *Dior*, *Louis Vuitton* и *Fendi*, создали собственные веб-сайты e-коммерции, чтобы покупатели могли изучить интересующий их товар, прежде чем отправляться в магазин, и чтобы успешно бороться с подделками, продаваемыми через Интернет.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

С точки зрения законодательства компании в подавляющем большинстве случаев имеют право организовывать любые удовлетворяющие их целям маркетинговые каналы. Правда, некоторые законодательные акты запрещают компаниям применять исключаящую тактику, которая может препятствовать конкурентам в использовании того или иного канала. Ниже мы вкратце расскажем о юридических аспектах некоторых видов деятельности по распределению товара.

Многие производители и оптовые посредники для реализации продукции предпочитают использовать эксклюзивные каналы. Ранее мы рассматривали стратегию эксклюзивного распределения, когда производитель предоставляет право торговли своими товарами ограниченному числу посредников. Если компания-поставщик требует, чтобы эти дилеры отказались от закупок продукции ее конкурентов, данная стратегия называется эксклюзивным дилерским соглашением. От заключения подобных соглашений выигрывают обе стороны: продавец усиливает влияние на торговцев, а те, в свою очередь, приобретают стабильный источник поставок и поддержку поставщика. Соглашения об эксклюзивной торговле законны до тех пор, пока они не оказывают существенного негативного

влияния на уровень конкуренции и не ведут к созданию монополии, а также пока не принуждают стороны к участию в маркетинговых каналах.

Эксклюзивные дилерские соглашения зачастую включают пункты о предоставлении права на исключительное обслуживание посредниками определенных территорий. В этих случаях производитель обязуется не сотрудничать с другими базирующимися в этих районах дилерами или же торговцы соглашаются ограничить свою деятельность четко очерченными территориальными рамками. Первый способ ведет к повышению энтузиазма дилеров и их заинтересованности в производителе. Он полностью законен: юридически поставщик не обязан реализовывать свою продукцию в большем числе точек, чем он сам желает. Второй способ, когда производитель пытается удержать торговца от реализации на «внешней» территории, сопряжен с возникновением юридических проблем.

Производители ведущих торговых марок иногда предоставляют их своим дилерам в «пакете», т. е. при условии, что те возьмут «в нагрузку» другие товары. Данная практика так и называется — принуждение к приобретению полной линии. Такие **принудительные соглашения** противоречат закону в том случае, если существенно ослабляют конкуренцию.

Производители свободны в выборе дилеров, но их право отказаться от услуг того или иного посредника в определенной степени ограничено. Вообще говоря, поставщики могут прекратить работу с дилерами, если на то есть причина, но не могут этого сделать, если, например, те отказываются участвовать в сомнительных с точки зрения закона операциях, как то: в эксклюзивных дилерских или принудительных соглашениях.

ВЫВОДЫ

1. Большинство производителей продают продукцию конечным пользователям не напрямую, а обращаясь к услугам одного или нескольких маркетинговых каналов — совокупности маркетинговых посредников, выполняющих целую гамму функций.
2. Решения о каналах распределения — одни из важнейших для менеджмента, так как они непосредственным образом влияют на все остальные маркетинговые решения.

3. Компании прибегают к услугам посредников в тех случаях, когда испытывают нехватку денежных средств для осуществления прямого маркетинга, когда прямой маркетинг затруднен или невозможен или просто когда им это выгодно. К наиболее важным функциям посредников относятся: распространение информации, продвижение товара, ведение переговоров и оформление заказов, финансирование, принятие риска, физическое перемещение товаров, оплата и передача права собственности.
4. У производителей есть много вариантов охвата рынка. Одни производители реализуют товар напрямую конечным пользователям, другие — посредством одно-, двух- или трехуровневых каналов. Выбор типа канала делается на основе: 1) анализа потребностей покупателей; 2) постановки целей канала и 3) определения и оценки различных вариантов каналов, включая типы и число посредников в каждом варианте.
5. Эффективно управлять каналом распределения без выбора, обучения и мотивации посредников невозможно. Основная цель управления — долгосрочное партнерство, прибыльное для всех его участников.
6. Для маркетинговых каналов характерны постоянные, порой значительные, изменения. К трем основным направлениям развития каналов относятся вертикальные маркетинговые системы, горизонтальные маркетинговые системы и многоканальные маркетинговые системы.
7. По мере внедрения реально-виртуальных систем каналов распределения роль е-коммерции становится все важнее. Компаниям необходимо учитывать характерные преимущества онлайн- и офлайн-торговли и максимизировать суммарный эффект. Также все большее значение приобретает мобильная коммерция (продажа через смартфоны и планшеты). Многие потребители активно занимаются шоупрумингом, т. е. выбирают товары в магазине, но покупают их затем онлайн ради получения более выгодных цен.
8. В процессе интеграции каналов необходимо понимать сильные стороны онлайн-овых, офлайн-овых и мобильных продаж и максимизировать обеспечиваемый ими совместный эффект.
9. В любом маркетинговом канале существует потенциал для возникновения конфликтов и конкуренции из-за несовпадения целей, нечеткого определения ролей и прав участников, различий в восприятии и взаимозависимости. Управление конфликтами осуществляется через установление сверхординарных целей, с помощью обмена сотрудниками, кооптации — обретения поддержки лидеров различных уровней, членства в отраслевых ассоциациях.
10. Компания сама решает, какие соглашения с участниками маркетинговых каналов ей заключать, но при этом она должна следовать определенным юридическим и этическим нормам. Большинство юридических коллизий связано с эксклюзивными дилерскими соглашениями или предоставлением эксклюзивных торговых территорий, соглашениями о принудительном ассортименте и нарушениями прав дилеров.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ИМЕЕТ ЛИ ЗНАЧЕНИЕ ТО, ГДЕ ПРОДАЕТСЯ ТОВАР?

Некоторые производители считают, что имидж канала, посредством которого продаются их товары, не имеет значения: важно только то, чтобы нужные покупатели совершали покупки и нужным образом продукт был выложен на прилавках. Другие считают, что имидж канала (например, розничного магазина) — это принципиальный вопрос и он должен соответствовать имиджу товара.

Каково ваше мнение: 1) имидж магазина не оказывает влияния на имидж продающихся в нем товаров или 2) имидж магазина должен соответствовать имиджу торговой марки?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните торговцев, у которых вам нравится совершать покупки. Как у них обстоит дело с интеграцией системы каналов распределения? Какой бы вы хотели видеть эту систему? Пользуетесь ли вы у одних и тех же торговцев несколькими каналами распределения или только каким-то одним — своим у каждого? Почему?



В центре внимания

Amazon

Amazon был создан Джеффом Безосом в июле 1995 г. в качестве «самого большого в мире книжного магазина». Это и был книжный магазин, только виртуальный, не имеющий в собственности ни единой книги. Многие тогда сомневались, подходит ли онлайн-канал для продажи книг. В самом деле, как покупателю определить, нравится ему книга или нет, если он не может ее полистать, как в обычном магазине? А как ее найти, когда поблизости нет дружелюбных и сведущих помощников-продавцов? Казалось, единственное преимущество нового канала заключалось в том, что *Amazon* предлагал намного более широкий ассортимент книжной продукции, чем любой обыкновенный магазин.

В *Amazon* приняли меры к тому, чтобы воспроизвести в Интернете некоторые достоинства реального книжного магазина. Во-первых, был создан аналог того самого дружелюбного и сведущего персонала — читательские отзывы о книгах. Отзыв на сайте может оставить кто угодно, и это помогает другим читателям выбирать среди множества произведений. Каждому отзыву выставляется оценка, показывающая, какие рецензии другие покупатели сочли полезными, а какие нет. Во-вторых, в *Amazon* воспроизвели таинство просмотра книг, предложив систему персональных рекомендаций. В компании решили, что если кто-то покупает книгу, которую до этого приобрел другой человек, то, вероятно, эти двое обладают схожими интересами и взглядами. А значит, первый покупатель может быть заинтересован и в других книгах, приобретенных его «предшественником». Система персональных рекомендаций устроена так, чтобы на основании агрегированных данных делать выводы о том, кому какая книга может понравиться. Результат — в описании каждой книги имеется список других изданий, называющийся следующим образом: «С этой книгой также покупают...» Это служит своеобразным приглашением к тому, чтобы «пройтись» по виртуальным прилавкам магазина. *Amazon* также внедрил свою новаторскую схему покупок с помощью одного клика, позволяющую читателю приобретать книгу с минимальными усилиями.

В конце 1990-х гг. *Amazon.com* диверсифицировал свой товарный ассортимент и стал продавать DVD, музыкальные CD, компьютерные программы, видеоигры, бытовую электронику, одежду, мебель, продукты питания, игрушки и многое другое. Кроме того, компания создала самостоятельные веб-сайты в Канаде, Великобритании, Германии, Франции, Китае и Японии. *Amazon.com* продолжил расширять свои товарные предложения, создав в 2007 г. новую услугу «Amazon Video On Demand», позволяющую потребителям покупать или брать напрокат записи фильмов и телепередач для просмотра на компьютере или телевизоре. Позднее в том же году *Amazon.com* создал *Amazon MP3*, который напрямую конкурирует с *iTunes* фирмы *Apple*, и заключил соглашения с ведущими студиями звукозаписи.

Наиболее успешным продуктом компании последнего времени стало электронное устройство для чтения «Kindle», позволяющее в беспроводном режиме получить почти мгновенный доступ к тысячам книг, журналов, блогов и газет. Это устройство размером с журнал стало в 2009 г. наиболее успешно продаваемым товаром компании. Сегодня на *Amazon.com* вы можете найти практически все, что хотите.

Компания успешно утверждает себя в качестве крупнейшего онлайн-нового ритейлера в мире, предоставляя продавцам всех типов возможность реализовывать свои товары на ее веб-сайте.

Помимо своего основного бизнеса *Amazon* также управляет партнерской программой «Associates», которая позволяет независимым продавцам и фирмам получать комиссионные за «правильную ориентацию» покупателей, которые затем делают покупки на веб-сайте *Amazon.com*. Партнеры могут направлять потребителей на *Amazon.com* разными способами, в том числе с помощью прямых ссылок и баннерной рекламы, а также мини-приложения *Amazon Widgets*, позволяющего увидеть товары, предлагаемые на *Amazon.com*. *Amazon.com* также разработал родственный продукт *aStore*, позволяющий партнерам легко и быстро создавать управляемые *Amazon* онлайн-магазины — причем делать это, не обладая никакими навыками программирования. Затем *Amazon.com* поддерживает этих торговцев, предоставляя им новые инструменты для их веб-сайта, обеспечивая доступ к каталогу товаров *Amazon.com* и обеспечивая безопасное осуществление всех платежей. *Amazon.com* может также подобрать, упаковать и отправить товары покупателям этих фирм в любое время и в любое место через свое подразделение *Fulfillment by Amazon (FBA)*. По сути это позволяет создавать виртуальный магазин для независимых торговцев с низким риском и без дополнительных издержек.

Одним из главных факторов успеха *Amazon* является его готовность инвестировать в новые технологии, помогающие сделать онлайн-покупки более быстрыми, удобными и выгодными для ее покупателей и партнеров. В пиковый сезон в 2012 г. компания продавала по 306 единиц товаров в секунду, или 26 млн единиц в день. Вызывает уважение и то, что компания постоянно ищет способы улучшения доставки. Для сокращения временного разрыва между покупкой и доставкой товара *Amazon.com* предлагает быстрый и недорогой способ решения этой проблемы. За \$99 в год *Amazon.com Prime* обеспечивает бесплатную экспресс-доставку большинства продаваемых товаров, причем неограниченное число раз. Хотя бесплатная доставка и снижение цен часто вызывают недовольство у инвесторов, Безос уверен, что эти меры укрепляют удовлетворенность и лояльность покупателей и повышают частоту отправки заказов.

В 2013 г. *Amazon.com* объявил о начале сотрудничества с Почтовой службой США, чтобы обеспечить доставку заказанных товаров по воскресеньям. В передаче «60 Minutes» Безос также предсказал, что в недалеком будущем компания, возможно, станет использовать беспилотники для срочной доставки легких покупок на небольшие расстояния. (Однако критики сочли это маловероятным по многим причинам.)

В процессе своей экспансии *Amazon* стремится поддерживать невысокие конкурентоспособные цены. Компания понимает, как важно держать цены на низком уровне для достижения объемов продаж, позволяющих оставаться лидером рынка и расширяться географически. Однако практикуемая *Amazon* распродажа книг по низким ценам не нравится многим его партнерам по каналу, особенно издателям, как и его попытки самому заниматься издательской деятельностью.

С самого начала Безос утверждал, что, даже несмотря на то, что изначально он создал онлайн-книжный магазин, он всегда хо-

тел, чтобы через *Amazon.com* можно было продавать все, что угодно. Благодаря непрерывному инвестированию в технологии компания сумела позиционировать себя как высокотехнологичную компанию, предоставляющую широкий спектр интернет-услуг. Такой рост числа инфраструктурных приложений соответствует торговым потребностям компаний практически всех размеров. *Amazon* непрерывно развивается и создает уникальный канал для торговцев, с помощью которого они могут охватить 244 млн покупателей во всем мире.

Вопросы

1. Назовите ключевые факторы успеха *Amazon*.
2. Почему появление «Kindle» произвело революцию в книжной индустрии?
3. Какие рекомендации на будущее вы бы дали топ-менеджерам *Amazon*? Каковы возможные направления развития этой компании?

Источники: «Click to Download», *Economist*, August 19, 2006, pp. 57–58; Robert D. Hof, «Jeff Bezos' Risky Bet», *BusinessWeek*, November 13, 2006; Erick Schonfield, «The Great Giveaway», *Business 2.0*, April 2005, pp. 80–86; Elizabeth West, «Who's Next?», *Potentials*, February 2004, pp. 7–8; Robert D. Hof, «The Wizard of Web Retailing», *BusinessWeek*, December 20, 2004, p. 18; Chris Taylor, «Smart Library», *Time*, November 17, 2003, p. 68; Deborah Solomon, «Questions for Jeffrey P. Bezos», *New York Times*, December 2, 2009; Patrick Seitz, «Amazon.com Whiz Jeff Bezos Keeps Kindling Hot Concepts», *Investors' Daily Business*, December 31, 2009; Alistair Barr, «Amazon Starts Sunday Delivery with U.S. Postal Service», *USA Today*, November 25, 2013; Adam Lashinsky, «Amazon's Jeff Bezos: The Ultimate Disrupter», *Fortune*, November 16, 2012; Michael Wolf, «Here's Why Amazon Drone Package Delivery May Never Happen», *Forbes*, December 2, 2013; Holman Jenkins Jr., «Jeff Bezos's Mysterious Amazon», *Wall Street Journal*, December 6, 2013; «Amazon's Jeff Bezos Looks to the Future», *60 Minutes*, CBS.com, December 1, 2013; Amazon 2012 Annual Report; George Parker, «Cheap Words», *New Yorker*, February 17, 2014.

Глава 18

Управление оптовой и розничной торговлей и логистика

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие типы маркетинговых посредников специализируются на услугах оптовой и розничной торговли?
2. Какие маркетинговые решения принимают компании данного сектора?
3. Каковы основные тенденции развития маркетинговых посредников?
4. Какое будущее ждет частные торговые марки?
5. Какие задачи решают провайдеры логистических услуг?

В предыдущей главе мы рассматривали деятельность маркетинговых посредников с точки зрения производителей, «прокладывающих» маркетинговые каналы и управляющих взаимоотношениями их участников. Теперь мы проанализируем, как рыночные посредники — оптовые и розничные организации и логистические компании — разрабатывают собственные стратегии маркетинга. Как и любые другие фирмы, посредники должны стремиться к маркетинговому превосходству либо готовиться к печальным последствиям его отсутствия. Рассмотрим историю успеха *Warby Parker*.¹

Созданный четырьмя выпускниками Вартоновского университета еще в годы их студенчества, модный бренд *Warby Parker* смело бросает вызов на рынке оправ для очков признанному лидеру компании *Luxottica*. И делает это он благодаря маркетинговой стратегии, умело учитывающей моду, фактор социальной ответственности, а также все то, что предоставляет ценность для потребителей, исходя из их прошлого опыта. Компания создает собственные модели очков с учетом модных веяний, диктующих, как должен выглядеть элегантный «очкарик-всезнайка», и этим дает понять покупателям примерно следующее: «Мы не изобретаем ничего такого, что вы постеснялись бы носить в ближайшие 20 лет». Материал для оправ закупается у семейного предприятия в Италии, сборка очков осуществляется в Китае, участие любых посредников полностью исключается. Благодаря такому подходу компания с относительно малыми издержками создает изделия, сопоставимые по качеству с изделиями ведущих дизайнеров. Цена на очки *Warby Parker* начинается с \$95, при этом компания обеспечивает бесплатную доставку, бесплатный обмен и бесплатный возврат товара. Для облегчения подбора очков покупатели могут воспользоваться услугой виртуальной примерки, основанной на использовании технологии узнавания лиц, получить до пяти пар очков для примерки дома (доставка бесплатная) или лично посетить магазин компании. У *Warby Parker* на каждую проданную пару очков приходится одна пара, которую она бесплатно передает партнерской некоммерческой организации. Для расширения охвата покупателей компания решила не только использовать свой стильный веб-сайт, но и открыть свои отделы в универмагах многих крупных городов. Впечатления о продуктах компании, передаваемые из уст в уста, имеют для бренда важнейшее значение — 50% трафика ее веб-сайта обеспечивают рекомендации друзей и родственников покупателей.

В то время как одни инновационные ритейлеры в последние годы процветали, другие отчаянно боролись за выживание. Более успешные посреднические организации используют стратегическое планирование, современные информационные системы, сложные маркетинговые инструменты. Они оценивают достигнутые результаты не столько по показателям прибыли и выручки, сколько по показателям возврата инвестиций. Они сегментируют свои рынки, улучшают позиционирование, агрессивно завоевывают новые рынки и разрабатывают стратегии диверсификации. В этой главе мы поговорим о том, как достигается маркетинговое превосходство в сферах розничной торговли, оптовой торговли и логистики.

РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ

К розничной торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для личного, некоммерческого использования. **Розничный торговец (магазин розничной торговли)** — это любая коммерческая организация, основная часть прибыли которой образуется за счет розничных продаж.

Любая организация, реализующая продукцию конечным потребителям, будь то производитель, оптовик или магазин, ведет розничную торговлю. При этом не имеет значения, *как* продаются товары или услуги (лично, по почте, по телефону, через торговый автомат или Интернет) и *где* это происходит (в магазине, на улице, на дому у потребителя).

Розничная торговля это быстроразвивающаяся, высококонкурентная отрасль. Давайте познакомимся с тем, что произошло с *Sears*.²

Sears

Эта классическая американская компания одной из первых начала продажи по каталогам. В течение более чем 100 лет *Sears* являлась одним из самых сильных брендов розничной торговли и долгое время ассоциировалась с высококачественными товарами и прекрасным обслуживанием покупателей. Столкнувшись с финансовыми трудностями в начале 2000-х гг., компания начала активно продавать свои активы и сокращать издержки для поддержания целевых показателей доходности. Результатом сокращения расходов на эксплуатацию и ремонт торговых помещений всего до \$2–3 в расчете на один квадратный фут (при том что у конкурентов, *Target* и *Walmart*, эти расходы составляли \$6–8 на кв. фут) стали частые жалобы покупателей на невнимательность продавцов, неразбериху в торговых секциях и неухоженный вид магазинов. Как заметил один аналитик: «Они не выполняли свои обещания. Потребители очень наблюдательны. Входя в универмаги, они видели все те же старые помещения, не вызывающие положительных эмоций». По индексу удовлетворенности покупателей ACS в 2012 г. *Sears* занимала десятое место среди 11 универмагов и дисконтных магазинов. С учетом того что продажи *Sears* неуклонно снижались на протяжении стольких лет, компании будет трудно вернуть доверие своих разочарованных покупателей.

В то же время имеется немало примеров успешно работающих ритейлеров. Во вставке «Памятка маркетолога: новаторские организации розничной торговли» приводятся четыре примера таких компаний. После обзора разных типов ритейлеров и новых условий ведения роз-

ничной торговли мы рассмотрим маркетинговые решения, принимаемые ритейлерами.

ТИПЫ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЦЕВ

Современные потребители могут приобретать товары и услуги в самых разных организациях. Это и магазинная торговля, и внемагазинная торговля, и различные организации розничной торговли.

Универмаг. Пожалуй, самый известный тип розничного торговца — универмаг. В Японии такие универмаги, как *Takashimaya* и *Mitsukoshi*, ежегодно посещают миллионы покупателей. В них имеются художественные галереи, рестораны, детские игровые площадки, проводятся занятия по кулинарии.

Основные типы магазинов розничной торговли представлены в табл. 18.1.

Разные форматы розничной торговли имеют разную конкурентную и ценовую динамику. Например, дисконтные магазины ведут между собой более жесткую борьбу, чем магазины других форматов.³ Ритейлеры также стремятся удовлетворять разные потребности покупателей в уровне сервиса и в специализированных услугах.

Розничные организации могут позиционироваться на рынке в соответствии со следующими четырьмя уровнями обслуживания:

1. **Самообслуживание.** Это краеугольный камень всей торговли по низким ценам. Желая сэкономить, многие потребители с готовностью берут на себя осуществление процесса «поиск—сравнение—выбор».
2. **Самостоятельный выбор товара.** Покупатели сами ищут товар на полках, хотя могут обратиться за помощью к торговому персоналу.
3. **Ограниченное обслуживание.** Розничный торговец имеет в наличии очень много товаров, и как следствие покупателям требуются больший объем информации и помощь продавцов. Магазины с ограниченным сервисом оказывают также некоторые услуги (например, предоставляют кредит и упрощенные условия возврата товаров).
4. **Полный комплекс обслуживания.** Торговый персонал готов оказать помощь покупателю на любом этапе процесса «поиск—сравнение—выбор». Такие магазины предпочитают покупатели, которым нравится, когда им уде-

ляют большое внимание. Высокие затраты на зарплату персонала наряду со значительной долей специализированных и менее ходовых товаров, а также предоставление широкого комплекса услуг обуславливают высокие издержки подобных торговых предприятий.

Внемагазинные розничные продажи. Подавляющее большинство товаров и услуг продается в стенах тех или иных магазинов, однако

объемы *внемагазинных продаж* растут гораздо более высокими темпами, особенно объемы электронной и мобильной коммерции. К внемагазинной розничной торговле относятся: прямые продажи, прямой маркетинг (включая телемаркетинг и онлайнные продажи), торговля через автоматы и службы заказов.

1. **Прямой маркетинг** основан на прямой (адресной) почтовой рассылке (директ-мэйл) и тор-



ПАМЯТКА маркетолога

Новаторские организации розничной торговли

GameStop. Розничный торговец видеоиграми и развлекательными компьютерными программами *GameStop* имеет более 6600 торговых точек в торговых центрах по всей территории США, что делает его удобным и доступным для покупателей. Укомплектованный продавцами, прекрасно разбирающимися в компьютерных играх и любящих и умеющих устанавливать контакт с покупателем, *GameStop* проводит политику «зачета» части стоимости сдаваемой ранее купленной игры при покупке новой. Для отслеживания поведения 25 млн своих клиентов компания успешно использует программу укрепления лояльности, предоставляющую премиальные баллы и возможность доступа к онлайнной библиотеке игр.

Dick's Sporting Goods. Компания *Dick's Sporting Goods*, первоначально имевшая один магазин в г. Бирмингем, штат Нью-Йорк, превратилась в крупнейшего в США розничного торговца спортивными товарами, имеющего 574 магазина в 44 штатах. Отчасти этот успех был обусловлен новыми интерактивными возможностями, предоставляемыми посетителям магазинов. Покупатели могут опробовать клюшки для гольфа на открытой площадке, пробежаться в кроссовках по беговой дорожке и пострелять из лука в тире. Работая под лозунгом «Каждый сезон начинается в *Dick's*», компания также обращает внимание на важность спортивных достижений и самосовершенствования для укрепления эмоциональных связей со своими покупателями.

Lumber Liquidators. Компания *Lumber Liquidators* скупает излишки древесины на лесопилках по дисконтным ценам и хранит у себя 350 типов пиломатериалов, подобно тому, как это делают *Lowe's* и *Home Depot*. Компания торгует по низким ценам, потому что она поддерживает операционные издержки на низком уровне благодаря исключению посредников и размещению своих складов в местах с низкой арендной платой. *Lumber Liquidators* хорошо знает своих покупателей. Ей, в частности, известно, что 30% из тех, кто запрашивает пробные образцы, совершают покупки в течение следующего месяца и что большинство покупателей

предпочитает последовательно ремонтировать по одной комнате, а не весь дом сразу.

Net-a-Porter. Лондонский онлайнный торговец дорогой одеждой и аксессуарами *Net-a-Porter* имеет веб-сайт, который обладает достоинствами стильного журнала мод и предлагает увлекательный опыт совершения покупки в престижном бутике. *Net-a-Porter*, которого лояльные покупатели считают авторитетом в области современной моды, продает товары 300 знаменитых международных брендов, в том числе таких, как «Jimmy Choo», «Alexander McQueen», «Stella McCartney» и «Givenchy». Компания отправляет товары в 170 стран и обеспечивает доставку в день покупки в пределах Лондона и Манхэттена. Средний размер заказа составляет \$250. Новый веб-сайт компании, Mr.Porter, нацелен исключительно на мужчин.

Источники: GameStop: Steve Peterson, «GameStop Sees Targeted Marketing on the Rise», www.thealistedaily.com, September 26, 2013; Jeanine Poggi, «GameStop Revamps Business to Ensure Success in a Digital Future», Advertising Age, April 9, 2012; Chris Daniels, «GameStop CMO Sees CRM as Key», Direct Marketing News, October 2011; Devin Leonard, «GameStop Racks Up the Points», Fortune, June 9, 2008, pp. 109–22; Dick's Sporting Goods: «Brand Genius: Lauren Hobart, Chief Marketing Officer, Dick's Sporting Goods», Adweek, September 23, 2013; Matt Townsend, «Dick's Channels 'Rudy' in New Branding Strategy», www.bloomberg.com, March 1, 2012; «Dick's Sporting Goods Details Growth Strategy to Reach \$10 Billion in Sales and 10.5% Operating Margin by the End of Fiscal 2017», PR Newswire, August 3, 2013; Lumber Liquidators: Mark Heschmeyer, «Lumber Liquidators Planning to Spruce Up Retail Image», www.costar.com, January 30, 2013; Marilyn Much, «Lumber Liquidators' New CEO Helps Drive Sales Surge», Investor's Business Daily, May 17, 2012; Helen Coster, «Hardwood Hero», Forbes, November 30, 2009, pp. 60–62; Net-a-Porter: David Moth, «How Net-a-Porter Plans to Build on Its Mobile Success in 2013», www.econsultancy.com, March 18, 2013; Christina Binkley, «Finding an Audience for Edgy Runway Styles», Wall Street Journal, March 28, 2012; Paul Sonne, «Richemont to Buy Net-a-Porter», Wall Street Journal, April 2, 2010; John Brodie, «The Amazon of Fashion», Fortune, September 14, 2009, pp. 86–95.

говле по каталогам (компания *Lands' End, L. L. Bean*); к нему также относятся *телемаркетинг* (бесплатный номер 1–800-FLOWERS), *телевизионный маркетинг прямого отклика* (*Home Shopping Network, QVC*) и *электронная торговля* (*Amazon.com, Autobytel.com*). Безусловно, в конце 1990-х именно электронная торговля пережила огромный подъем: на сайты хлынул поток покупателей, желающих приобрести книги, музыку, игрушки, бытовую электронику и другие товары. В 2012 г. объем онлайн-продаж в США достиг \$225 млрд, т. е. почти 6% от общего объема розничных продаж.⁴

2. **Прямые продажи** (также называемые *многоуровневыми продажами, сетевым маркетингом*) — это отрасль торговли с многомиллиардным годовым оборотом, в которой работают сотни компаний, предлагающих товары на дому, в офисах и на специальных «домашних

вечеринках». Среди компаний, работающих по принципу «один на один», наиболее известны *Avon, Electrolux, Southwestern Company of Nashville*. Компании *Tupperware* и *Mary Kay Cosmetics* торгуют по принципу «один многим»: торговый представитель, присутствуя в доме человека, который пригласил друзей и соседей на вечеринку, демонстрирует товары и принимает заказы. Пионером многоуровневого (сетевого) маркетинга была компания *Amway*. Такая система продаж предполагает, что в качестве дистрибьюторов продукции компания-поставщик набирает независимых деловых людей. Вознаграждение дистрибьютора состоит из процента от продаж созданной им торговой группы, а также от собственных прямых продаж. Такие фирмы сейчас сталкиваются с тем, что все меньше покупателей сидит дома, и вынуждены вырабатывать стратегии многоканального распределения.

Таблица 18.1. Основные типы магазинов розничной торговли

Специализированные магазины. Узкий ассортимент товаров. Примеры: <i>The Limited, The Body Shop</i>
Универмаги. Представлено множество товарных линий. Примеры: <i>JCPenney, Bloomingdale's</i>
Супермаркеты. Крупные торговые предприятия, имеющие более низкие цены и наценки и более высокий оборот. Основная форма торговли — самообслуживание, главная задача — удовлетворение всех потребностей в продуктах питания и товарах для дома. Примеры: <i>Kroeger, Safeway</i>
Небольшие продовольственные магазины. Относительно небольшие торговые заведения, расположенные в жилых кварталах, часто работают круглосуточно, предлагают ограниченное число наиболее ходовых товаров. Примеры: <i>7-Eleven, Circle K</i>
Аптеки. Лекарства, отпускаемые по рецептам и без рецепта, медицинские товары, товары личной гигиены, товары смешанного ассортимента: <i>CVS, Wallgreens</i>
Магазины сниженных цен (дискаунтеры). Предлагают стандартный или специализированный ассортимент товаров по более низким ценам, поскольку имеют возможность устанавливать меньшую норму прибыли за счет большего оборота. Примеры: <i>Walmart, Kmart</i>
Магазины низких цен. Предлагают более ограниченный ассортимент товаров, чем дискаунтеры, и более низкие цены: <i>Aldi, Lidl, Dollar General, Family Dollar</i>
Магазины бросовых цен. Предлагают остаточные или избыточные товары, нестандартные товары по ценам ниже средних. Могут быть «стоковыми» фирменными магазинами или независимыми. Примеры: <i>Filene's Basement, T. J. Maxx</i> , оптовые клубы <i>Sam's Clubs, Price-Costco, BJ's Wholesale</i>
Супермагазины. Имеют огромные торговые площади, предлагают основные продукты питания и товары для дома, а также услуги (прачечные, химчистки, ремонт обуви, кредит). Сюда входят так называемые «убийцы категорий» (предлагают глубокий ассортимент товаров какой-то одной товарной категории) — <i>Staples, Home Depot</i> , комбинированные магазины (<i>Jewel, Osco</i>), гипермаркеты (огромные магазины, объединяющие в себе характеристики супермаркета, магазина сниженных цен и оптового склада): <i>Carrefour</i> (Франция)
Демонстрационные залы торговцев по каталогам. Широкий ассортимент дорогостоящих ходовых марочных товаров, продаваемых по каталогам со скидкой. Покупатели заказывают товары по каталогу и затем забирают их в магазине

3. **Торговые автоматы** используются для продажи широкого ассортимента товаров, включая как товары импульсной покупки (сигареты, прохладительные напитки, сладости, газеты), так и другие продукты (чулочные изделия, косметика, горячая пища, презервативы, книги в мягкой обложке). Торговые автоматы можно найти на любой фабрике, в офисах, крупных магазинах розничной торговли, на автозаправочных станциях, в гостиницах, ресторанах и многих других местах. Автоматы работают круглосуточно, предоставляют возможность полного самообслуживания, а товар в них всегда свежий. Япония, где работают почти 5 млн торговых автоматов, является мировым лидером по количеству этих устройств, приходящихся на одного человека. «Coca-Cola» установила в Японии около 1 млн автоматов, торгующих ее напитками, а годовой доход от продаж через эти автоматы составляет \$50 млрд — вдвое больше, чем в США.⁵
4. **Служба заказов** осуществляет внемагазинную розничную торговлю, обслуживая свою постоянную клиентуру (как правило, работников крупных организаций). Такие торговцы получают право на скидки в различных предприятиях розничной торговли в обмен на возможность реализации их товаров.

Онлайновая внемагазинная торговля, развивающаяся стремительными темпами, принимает разные формы. Рассмотрим в качестве примера успешную работу веб-сайта Gilt.⁶

Gilt

Во время недавней рецессии бренды модных дизайнеров накопили избыточные товарные запасы, от которых им было трудно избавиться. Посреднические веб-сайты «быстрых продаж», ежедневно предлагающие большие скидки на предметы роскоши и другие товары только в течение короткого промежутка времени, помогали этим брендам решить их проблемы, не нанося ущерба их имиджу. Gilt, моделью для которого послужил пионер быстрых продаж Vente-Privée, был создан в ноябре 2007 г. с целью продажи женской модной одежды топовых модельеров со скидкой до 60%, но лишь в течение короткого времени и только тем, кто был зарегистрирован на его сайте. Члены этого зарегистрированного сообщества информировали о продажах и сроках их проведения с помощью e-mail, что создавало ощущение срочности и эксклюзивности предстоящего события. За счет включения в ассортимент продаваемых товаров продукции таких брендов предметов роскоши, как *Theory* и *Louis Vuitton*, фирма довела число зарегистрированных

пользователей своего сайта до 8 млн, а объемы продаж до \$1 млрд. Однако по мере выхода экономики из рецессии Gilt столкнулся с проблемами, вызванными сокращением своих товарных запасов, конкуренцией со стороны других сайтов, и кроме того, пал жертвой собственной агрессивной стратегии экспансии, предусматривавшей также торговлю мужской одеждой, товарами для детей, товарами для дома и продуктами питания. Компания попыталась выйти из трудного положения, сосредоточившись на своем основном бизнесе по торговле именно женской одеждой и установлении более тесных связей с покупателями за счет рассылки персонализированных e-mail с уведомлениями о предстоящих распродажах.

Корпоративная розничная торговля. Многие магазины принадлежат независимым владельцам, но все большее их число относится к различным формам **корпоративной розничной торговли**. В основе деятельности корпоративной розничной торговли лежит использование эффекта масштаба, увеличение покупательской способности, большее узнавание торговой марки и более высокая квалификация работников. Основные типы корпоративной розничной торговли — сети фирменных магазинов компаний, добровольные сети розничных магазинов, розничные кооперативы, франчайзинговые компании и розничные конгломераты — представлены в табл. 18.2.

По данным Бюро переписи США, по системе франчайзинга работают более 10% предприятий бизнеса.⁷

Как функционирует система франчайзинга? Отдельные фирмы, пользующиеся франшизой (*франчайзи*), представляют собой тесную группу предприятий, деятельность которых планируется, направляется и контролируется инициатором всего процесса — *франчайзером*, т. е. фирмой, владеющей торговой маркой и предоставляющей лицензию на ее использование. Выделяют три существенные характеристики франчайзинга:

1. Франчайзер, владеющий товарным знаком или знаком обслуживания, продает лицензии на право пользования им и получает лицензионное вознаграждение.
2. Франчайзи платят за право быть частью системы. Начальные затраты включают арендную плату за помещения, оборудование и необходимые приспособления, а также, как правило, стандартные лицензионные отчисления. Например, начальные инвестиции фирмы, пользующейся франшизой *McDonald's*, могут достигать \$1,5 млн. В дальнейшем она обяза-

ется перечислять *McDonald's* определенный процент от объема продаж и ежемесячные платежи.⁸

3. Франчайзер предоставляет своим франчайзи систему ведения бизнеса. *McDonald's*, например, требует, чтобы ее «подопечные» посещали «Гамбургерный университет» в г. Оак-Брук, штат Иллинойс. Там новоиспеченные «студенты» в течение трех недель осваивают принятые в *McDonald's* методы ведения бизнеса. Кроме того, франчайзи обязаны приобретать у франчайзера определенные учебные материалы.⁹

Франчайзинг выгоден для обеих сторон. Выгоды для франчайзера состоят в том, что у франчайзи, чувствующих себя скорее предпринимателями, чем «наемными рабочими», повышается мотивация к труду; пользователи лицензии прекрасно ориентируются в местных условиях ведения бизнеса; увеличивается покупательная способность франчайзера. Обладатели франшизы выигрывают оттого, что вступают в «проверенный» бизнес и работают с хорошо известной торговой маркой. Им облегчается доступ к кредитным ресурсам, они могут рассчитывать на поддержку в самых разных областях — от маркетинга и рекламы до выбора местоположения предприятия и подбора персонала.

Франчайзи все же различают понятия независимости и лояльности франчайзеру. Независимость сулит больше гибкости. Риску собствен-

ными деньгами, они имеют мотивацию к более агрессивному ведению бизнеса. Получателям франшизы спортивных пабов *Beef 'O' Brady's* разрешается устанавливать цены в зависимости от особенностей их местных рынков. Компания *Great Harves Bread* верит в необходимость «франчайзинговой свободы», поощряющей пекарей-франчайзи изготавливать новые виды хлебобулочной продукции для своих розничных магазинов и, в случае успеха, делиться секретами рецептуры с другими франчайзи.¹⁰

НОВАЯ СРЕДА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Сегодняшняя среда розничной торговли кардинально отличается от той, которая существовала каких-нибудь десять лет тому назад. Мы сосредоточимся на двух областях, которые претерпели наибольшие изменения: структуре конкурентного рынка розничной торговли и развитии технологий.

Структура конкурентного рынка розничной торговли. Рынок розничной торговли отличается высоким динамизмом, и в последние годы на нем появились новые типы конкуренции. Ниже описываются пять основных тенденций этого рынка (в сжатом виде они представлены в табл. 18.3).

- **Новые формы розничной торговли и их комбинации.** В супермаркетах открываются отделения банков, в книжных магази-

Таблица 18.2. Основные типы корпоративной розничной торговли

Корпоративные сети фирменных магазинов. Два магазина или более, имеющие одного владельца, централизованно осуществляющие закупки и предлагающие схожий ассортимент товаров. Примеры: <i>GAP, Pottery Barn</i>
Добровольные сети розничных магазинов. Представляют собой группы независимых розничных торговцев, финансируемые компаниями оптовой торговли. Пример: <i>Independent Groceries Alliance (IGA)</i>
Розничные кооперативы. Состоят из независимых розничных торговцев, создающих центральную закупочную организацию и совместно проводящих мероприятия по стимулированию сбыта. Примеры: <i>Unified Grocers, ACE Hardware</i>
Потребительские кооперативы. Фирма розничной торговли, принадлежащая своим покупателям. Участники кооператива на общие деньги открывают собственный магазин, выбирают его руководство, определяют политику работы и получают процент от продаж (дивиденд)
Франчайзинговые компании. Договорное партнерство между франчайзером и франчайзи, распространенное в сфере розничной торговли различными товарами и услугами. Примеры: <i>Dunkin' Donuts, Marriott, H&R Block, The UPS Store</i>
Розничные конгломераты. Организация, объединяющая несколько предприятий различных форм и направлений розничной торговли. Присутствует некоторая степень интеграции в плане распределения и менеджмента. Конгломерат <i>Federal Department Stores</i> взял себе имя одного из своих самых известных ритейлеров, <i>Macy's</i> , но также владеет и другими ритейлерами, такими как <i>Bloomingdale's</i>

нах — кафе, на автозаправочных станциях работают продовольственные магазины. В супермаркетах *Loblaw* теперь есть фитнес-клубы. В торговых центрах, на автобусных станциях и железнодорожных вокзалах ведется торговля с лотков. Кроме того, торговцы экспериментируют с так называемыми временными магазинами, предназначенными для продвижения отдельных марок товаров, охвата сезонных покупателей и создания дополнительного информационного повода. Такие интернет-компании, как *Amazon.com* и *Google*, используют временные магазины для создания эффекта своего физического присутствия в предпраздничные периоды роста покупательской активности.¹¹

- **Рост розничных гигантов.** Мощные торговые организации для предоставления покупателям качественного обслуживания и огромного количества товаров по привлекательным ценам используют сложные информационные и логистические системы и свою рыночную власть. Они постепенно вытесняют с рынка мелких производителей, которые не могут обеспечить достаточный объем производства, и даже диктуют влиятельнейшим производителям, что производить, какую цену назначать и как продвигать товар, когда и как его отгружать и даже как совершенствовать производство и менеджмент. Производителям ничего не остается, как выполнять условия торговых гигантов, ибо в случае отказа они рискуют потерять от 0% до 30% рынка. Некоторые крупные розничные организации являются «убийцами категорий», специализирующимися на одной товарной категории, например игрушках (*Toys «R» Us*), товарах для дома (*Home Depot*) или для офиса (*Staples*). Другие — это *суперцентры*, предлагающие бакалею и огромный выбор непищевых продуктов (*Walmart*). Однако появление *Amazon.com* и других онлайн-ритейлеров лишило их этого преимущества, и некоторые «убийцы категорий», такие как *Borders*, *Circuit City* и *Tweeter*, даже были вынуждены уйти из бизнеса.¹²
- **Усиление «межвидовой» конкуренции.** Одно из следствий появления таких суперцентров заключается в том, что теперь

универмаги больше не конкурируют только с универмагами — такие сети дискаунтеров, как *Walmart* и *Tesco*, торгуют одеждой, товарами личной гигиены, косметикой и бытовой техникой.¹³ Супермаркеты также беспокоят активность этих гигантов. В 2012 г. продажи продуктов питания обеспечили 56% доходов *Walmart*, а шесть лет тому назад этот показатель составлял всего 41%. Новая реальность заключается в том, что различные типы магазинов — магазины сниженных цен, выставочные залы торговцев по каталогам, универмаги — борются за одни и те же группы покупателей и предлагают им сходные товары. В новой конкурентной ситуации побеждают те торговцы, которые помогают покупателям экономить деньги и время, а также придают процессу покупки ту или иную эмоциональную окраску.

- **Возникновение «быстрой» розничной торговли.** Важной тенденцией в торговле модной одеждой стало возникновение «быстрой» розничной торговли. В этом случае ритейлер разрабатывает совершенно иную систему поставок и дистрибуции, позволяющую ему предлагать потребителям постоянно изменяющиеся варианты товаров. «Быстрая» розничная торговля требует продуманных решений в разных областях: разработки новых продуктов, снабжения, производства, управления запасами и организации продаж. Как отмечалось в гл. 12, такие продавцы модной одежды, как *H&M*, *Zara*, *Uniqlo*, *Top Shop* и *Forever 21*, привлекают потребителей своими модными изделиями и за счет этого добиваются успеха. Однако критики упрекают индустрию модной одежды в том, что ее продукция быстро выходит из употребления и становится никому не нужной.¹⁴
- **Упадок розницы среднего уровня.** Розничный рынок можно представить в форме песочных часов: сверху и внизу места много, а в середине узко. Основной рост, по-видимому, сосредоточен в верхней части (предложения предметов роскоши от таких ритейлеров, как *Tiffany* и *Neiman Marcus*) и в нижней (благодаря дисконтным ценам в *Walmart* и *Dollar General*). По мере

того как дискаунтеры улучшают качество и имидж своих товаров, потребители все охотнее делают покупки именно у них. *Target* предлагает изделия от *Phillip Lim*, *Jason Wu* и *Missony*, а *Kmart* торгует нижним бельем от *Joe Boxer*. Что касается другого края спектра, то *Coach* в 40 из 300 своих магазинов начала продавать еще более дорогие эксклюзивные сумочки. При этом возможности сокращаются в середине, где такие когда-то успешные ритейлеры, как *JC Penney*, *Kohl's*, *Sears*, *CompUSA*, *RadioShack* и *Montgomery Ward*, вынуждены бороться за выживание или даже уходить из бизнеса. Некоторые сети супермаркетов, например *SuperValu* и *Safeway*, нашли свое место посередине между более дорогими сетями наподобие *Aldi* и *Walmart*. Дополнительные проблемы создает снижение покупательной способности среднего класса — людей, чей годовой доход лежит в пределах от \$50 тыс. до \$140 тыс.¹⁵

Таблица 18.3. Новые тенденции в розничной торговле

• Новые формы розничной торговли и их комбинации
• Усиление «межвидовой» конкуренции
• Рост розничных гигантов
• Возникновение быстрой торговли
• Сокращение числа торговцев средней руки

Роль технологий. Технологии оказывают влияние на все аспекты работы ритейлеров. Почти все они используют теперь новые технологии для составления прогнозов, контроля материальных запасов и направления заказов поставщикам, что снижает потребность в предоставлении скидок и проведении распродаж.

Технологии также непосредственно влияют на процессы совершения покупки в магазине. Электронные ярлыки на торговых полках позволяют, в случае необходимости, мгновенно изменять цены.¹⁶ На установленных в магазинах плазменных панелях непрерывно рекламируются поступившие в продажу товары. Ритейлеры активно экспериментируют с виртуальными формами шопинга, использованием аудио- и видеопрезентаций и QR-кодов.

В своих флагманских магазинах в Тайбее, Гонконге, Лондоне и Чикаго *Burberry* организует «виртуальный дождь» с помощью кругового панорамного фильма для рекламирования своих дождевиков. Британский ритейлер *Marks & Spenser* установил в некоторых магазинах виртуальные зеркала для того, чтобы, как и на его веб-сайте, покупательницы могли увидеть, насколько подходят им тени для век или губная помада, даже не прикасаясь к этим товарам.¹⁷

Столкнувшись с проблемами измерения трафика покупателей вдоль полок с товарами — отслеживание перемещений тележек для отбора товаров с помощью GPS оказалось неэффективным, так как покупатели часто оставляли тележки где попало, а тепловизоры не позволяли отличить маленького ребенка от индейки, — ритейлеры стали с успехом использовать двунаправленные инфракрасные датчики, устанавливавшиеся на полках магазинов. Во вставке «Маркетинг изнутри: развитие внутримагазинного маркетинга» рассказывается о важной роли новых технологий во внутримагазинном пространстве.

Ритейлеры также разрабатывают полностью интегрированные стратегии цифровых коммуникаций, предусматривающие использование веб-сайтов, e-mail, методов онлайн-поиска и кампаний в социальных медиа. Социальные медиа особенно важны для ритейлеров в сезон отпусков, когда покупатели активно собирают информацию и делятся своими успехами. Так, в сезоне 2013 г. *Toys 'R' Us* сосредоточил усилия на YouTube, *Sears* использовал Instagram и Twitter, а *Target* — Pinterest и еще несколько типов социальных медиа.¹⁹ В обычные дни многие ритейлеры размещают ссылки на сделанные покупателями фотографии, фактически рекламирующие их бренды, в Instagram, Pinterest и на других сайтах для создания эффекта вовлеченности.²⁰

МАРКЕТИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Далее с учетом нашего знания особенностей сегодняшней среды розничной торговли мы рассмотрим примеры маркетинговых решений розничных продавцов относительно целевых рынков, товарного ассортимента и закупок, сервиса и атмосферы магазина, ценообразования, продвижения и местоположения. В следующем параграфе мы поговорим о частных торговых марках.

Целевой рынок. Одно из самых важных решений, которое приходится принимать розничному торговцу, связано с его целевым рынком. Пока не будет определен и охарактеризован целевой рынок, торговец не имеет возможности принимать обоснованные решения относительно ассортимента, дизайна магазина, цен, уровня обслуживания, содержания рекламы и ее размещения в средствах информации. *Whole Foods* добилась успеха, предлагая уникальный опыт совершения покупок своим покупателям, заинтересованным в приобретении натуральных продуктов.²¹

Whole Foods

Магазины *Whole Foods* (их общее количество в США и Великобритании равняется 284) — это настоящий праздник еды. Они всегда ярко освещены, у них прекрасно подобран персонал, а еда выставлена так аппетитно, что слюнки текут. *Whole Foods* — крупнейший торговец органическими и натуральными продуктами питания в США. Помимо собственно продуктов здесь предлагается информация обо всем товарном ассортименте. Например, если вам интересно, в каких условиях содержалась приобретаемая вами курица, вы можете получить 16-страничный буклет и приглашение посетить ферму в Пенсильвании, чтобы увидеть эти льготные условия своими глазами. А если



Маркетинг изнутри

Развитие внутримагазинного маркетинга

Так как, по данным исследований, от 70 до 80% решений о покупке принимаются в магазине, все больше фирм осознают важность оказания влияния на потребителей непосредственно в местах продаж. Внутримагазинный маркетинг — это то, как производители и ритейлеры размещают товары на полках, устраивают выкладки и демонстрации товаров и используют меры стимулирования сбыта, для того чтобы побуждать потребителей делать больше покупок.

Большое влияние на продажи может оказывать место размещения и способ продажи товара. Активный сторонник внутримагазинного маркетинга *Procter & Gamble* называет прилавок магазина «первым моментом истины» (вторым является использование и потребление продукта). *P&G* быстро оценила эффективность специальных выкладок в проекте *Walmart* по стимулированию продаж премиальных пеленок «Pampers». Создание первого бэби-центра, в котором детские товары, прежде рассредоточенные по всему магазину, были сконцентрированы в одном месте, поощряло родителей дольше задерживаться в этом отделе и тратить в нем больше денег, что увеличивало и продажи «Pampers». Другим удачным ходом, придуманным для принадлежащего *P&G* бренда косметики «Cover Girls», было использование моды на «дымчатый макияж глаз» («smoky eyes»). *P&G* разработала косметические наборы для продажи через *Walmart* и установила связь с потенциальны-

ми покупательницами на Facebook, предлагая им инструкции по применению косметики, используя блоги и фотогалерею.

Ритейлеры также используют новые технологии для оказания влияния на потребителей в процессе совершения покупок. В некоторых супермаркетах используются приложения для мобильных телефонов или «умные тележки для товаров», помогающие находить нужные товары, узнавать о распродажах и специальных предложениях и быстрее оплачивать покупки. Одно исследование показало, что информация о расходах, получаемая в режиме реального времени от умной тележки, побуждала бережливых покупателей тратить больше (покупая больше брендовых продуктов), а неэкономных покупателей — тратить меньше (в результате замены брендованного продукта их аналогами под частными торговыми марками магазина).

Mondelez использует технологию «умных полок» — устанавливает на полках вблизи расчетно-кассовых узлов сенсорные датчики, которые могут определять возраст и пол потребителя и подталкивать его с помощью рекламы и других средств продвижения к покупке наиболее подходящих ему снежков, изображения которых появляются на видеоэкране.¹⁸

В разработке программ внутримагазинного маркетинга важную роль играет технология. Одни ритейлеры оснащают проходы между магазинными стеллажами со специальными датчиками или используют информацию с камер видеонаблюдения, а также другие средства наблюдения за действиями

необходимой информации под рукой не оказывается, всегда можно обратиться с вопросом к высококвалифицированному персоналу. В типичном магазине *Whole Foods* работает более 200 человек — почти вдвое больше, чем в магазине *Safeway*. Компания всеми силами старается создать в магазинах приятную, чуть ли не домашнюю атмосферу. Такой подход дает результат, особенно в отношении потребителей, которые рассматривают органическую и вручную выращенную пищу как доступную роскошь. В период 1991–2009 гг. темпы роста продаж компании составляли в среднем 28%. Хотя недавняя рецессия не обошла компанию стороной, в настоящее время темпы роста ее продаж снова исчисляются двузначными цифрами.

Ошибки в выборе целевых рынков могут стоить очень дорого. Когда ювелирная фирма *Zales*, традиционно ориентировавшаяся на массовый рынок, решила нацелиться на более состоятельных покупателей, она заменила треть своего товарного ассортимента: отказалась от изделий с недорогими бриллиантами низкого качества, стала выпускать золотые и серебряные украшения с модными бриллиантами весом в 14 карат, а также переориентировала соответствующим образом свою рекламную кампанию. Однако такая переориентация обернулась катастрофой.



покупателей. Другие используют специальные очки, обеспечивающие видимость в инфракрасном диапазоне, или портативные видеокамеры, которые надеваются на «тестовых» покупателей и регистрируют все, на что они направляют взгляд. Один из результатов таких исследований заключался в том, что покупатели игнорируют товары, находящиеся на уровне глаз, — оптимальное положение находится посередине между уровнями талии и груди.

Другое исследование показало, что вероятность незапланированных покупок оказывается тем выше, чем дольше покупатель может подержать товар в руках и поразмышлять о его покупке, чем ближе он находится к торговой полке, чем меньше он видит выкладок других товаров и чем быстрее он может получить справочную информацию извне. Опираясь на эти результаты, исследователи рекомендовали ритейлерам размещать соответствующие QR-коды рядом с товарами, чтобы их было удобнее сканировать с помощью смартфонов. Как показало исследование, даже простое появление изображения товара на экране планшета укрепляет намерение совершить покупку.

Источники: Megan Woolhouse, «Tablets Facilitate Impulse Shopping for Many», *Boston Globe*, December 18, 2013; Elizabeth Dwoskin and Greg Bensinger, «Tracking Technology Sheds Light on Shopper Habits», *Wall Street Journal*, December 9, 2013; S. Adam Brasel and Jim Gips, «Tablets, Touchscreens, and Touchpads: How Varying Touch Interfaces Trigger Psychological Ownership and Endowment» *Journal of Consumer Psychology* 24 (April 2014), pp. 226–33; Koert van Ittersum, Brian Wansink,

Joost M. E. Pennings, and Daniel Sheehan, «Smart Shopping Carts: How Real-Time Feedback Influences Spending», *Journal of Marketing* 77 (November 2013), pp. 21–36; Barry Silverstein, «Will Mondelez's 'Smart Shelves' Change Retail or Just Add to Privacy Woes», www.brandchannel.com, October 13, 2013; Noreen O'Leary, «Shopper Marketing Goes Mainstream», *Adweek*, May 20, 2013, p. 19; Yanliu Huang, Sam K. Hui, J. Jeffrey Inman, and Jacob A. Suher, «Capturing the 'First Moment of Truth': Understanding Point-of-Purchase Drivers of Unplanned Consideration and Purchase», MSI Report 12-101, www.msi.org, 2012; Pat Lenius, «P&G Leverages Facebook to Enhance Promotions in Walmart», www.cpgmatters.com, November 2011; Venkatesh Shankar, «Shopper Marketing: Current Insights, Emerging Trends, and Future Directions», *MSI Relevant Knowledge Series Book*, www.msi.org, 2011; Anthony Dukes and Yunchuan Liu, «In-Store Media and Distribution Channel Coordination», *Marketing Science* 29 (January–February 2010), pp. 94–107; Richard Westlund, «Bringing Brands to Life: The Power of In-Store Marketing», Special Advertising Supplement to *Adweek*, January 2010; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, «Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase», *Journal of Marketing Research* 73 (November 2009), pp. 1–17; Michael C. Bellas, «Shopper Marketing's Instant Impact», *Beverage World*, November 2007, p. 18; Michael Freedman, «The Eyes Have It», *Forbes*, September 4, 2006, p. 70.

Zales потеряла многих своих традиционных покупателей, но не смогла привлечь новых, на которых она так рассчитывала.²²

Для точного попадания в цель ритейлеры дробят рынок на все более узкие сегменты и создают новые линии магазинов для обращения к нишевым рынкам с более подходящими для них предложениями: *Gymboree* открыла магазины «Janie and Jack», торгующие одеждой и подарками для грудных детей и малышей; *Hot Topic* открыла магазины «Torrid», продающие одежду для девочек-подростков с нестандартными фигурами; а в новых магазинах «Tween Brands» компании *Limited Brands* можно купить недорогую модную одежду для близнецов.

Каналы. Основываясь на результатах анализа целевого рынка и других соображениях, рассмотренных нами в гл. 17, ритейлеры должны решить, какие каналы им следует использовать для охвата своих покупателей. Все чаще им приходится выбирать многоканальный подход. Например, *Staples* продает товары для офиса в традиционных магазинах, через веб-сайт прямого отклика в Интернете, через виртуальные магазины и с помощью тысяч ссылок на родственные веб-сайты.

Как объяснялось в гл. 17, необходимо обеспечивать эффективную совместную работу каналов. Несмотря на мрачные предсказания некоторых экспертов, продажи через Интернет по каталогам растут по мере того, как все больше фирм используют каталоги как инструменты своего брендинга.²³ Интегрированный многоканальный подход компании *Victoria's Secret*, предусматривающий использование магазинов, каталога и Интернета, сыграл ключевую роль в развитии ее торговой марки.²⁴

Victoria's Secret

Victoria's Secret, приобретенная *Limited Brands* в 1982 г., стала одним из самых узнаваемых брендов в розничной торговле благодаря умелому маркетингу женской одежды, белья и косметики. Большинство американок предыдущего поколения покупали нижнее белье в универмагах и обладали всего несколькими предметами, которые можно было классифицировать как «дамское белье». Когда основатель *Limited Brands* Лесли Векснер понял, что в Европе женщины покупают нижнее белье, как модные изделия, в небольших бутиках, он решил, что такая модель может быть реализована в США в более широком масштабе.

«Женщинам нужно нижнее белье, но женщины хотят дамское белье», — утверждал Векснер. Его идея оказалась правильной:

спустя десять лет после того, как он купил *Victoria's Secret*, средняя покупательница этой компании приобретала от 8 до 10 бюстгалтеров в год, хотя в целом по стране этот показатель равнялся двум. Чтобы повысить престижность и гламурность своего бренда, компания использует в своей рекламе топ-моделей и проводит феерические показы мод. По всем каналам — через каталоги, магазины и Интернет — одновременно предлагаются рынку одни и те же товары, одного и того же качества и получающие одно и то же позиционирование. *Victoria's Secret* рассылает в США по 325 млн каталогов в год, что обходится ей в \$200 млн, и заказы по каталогам или онлайн обеспечивают ей около 25% общего дохода, составляющего около \$5 млрд. Зарубежная экспансия осуществляется посредством открытия собственных отделов в крупных универмагах с целью снижения риска.

Товарный ассортимент. Товарный ассортимент розничного торговца должен соответствовать ожиданиям целевых покупателей.

Торговцу необходимо принять решение о *широте* товарного ассортимента и его *глубине*.²⁵ В ресторанном бизнесе принято говорить об узком и мелком (небольшие закусовые), узком и глубоком (кулинарии), широком и мелком (кафетерии) или широком и глубоком (крупные рестораны) ассортиментах.

Место совершения покупки может влиять на то, где домохозяйства предпочитают делать покупки и как они смотрят на конкретного ритейлера. Например, супермаркет может славиться своими свежими продуктами или разнообразием предлагаемых прохладительных напитков и снежков.²⁶

Определение правильного товарного ассортимента может оказаться особенно трудным в индустрии высоких технологий или индустрии моды, где изменения происходят непрерывно. *Urban Outfitters* попала в трудное положение, когда отказалась от своего принципа «модно, но не ультрамодно» и начала осваивать новые стили слишком поспешно.²⁷ В то же время другой ритейлер одежды, компания *Aeropostale*, добилась отличных результатов, потому что ее ассортимент подбирался в полном соответствии с потребностями целевого рынка — тинейджеров.²⁸

Aeropostale

Подростки в возрасте 14–17 лет часто хотят выглядеть так, как выглядят другие их сверстники. Поэтому вместо того чтобы напрямую конкурировать с такими законодателями американской

моды, как *Abercrombie and Fitch* и *American Eagle Outfitters Inc.*, компания *Aeropostale* решила смотреть на вещи реально и стала ориентироваться на ключевой сегмент целевого рынка и предоставлять ему нужные товары по доступным ценам. Выявление тенденций — дело не из дешевых, но *Aeropostale* славится своими маркетинговыми исследованиями подростковой аудитории. Помимо фокус-групп среди учащихся средних школ и тестов товаров в магазинах компания проводит интернет-программу, в рамках которой онлайн-покупатели могут поучаствовать в разработке новых моделей одежды. На каждое такое мероприятие *Aeropostale* приглашает 10 тыс. своих лучших покупателей. Среднее количество участников каждого из 20 проводимых в год тестов составляет 3500 человек. *Aeropostale* строго контролирует свои бренды за счет того, что самостоятельно проектирует, изготавливает и продает свои изделия. Предметы одежды этой компании можно купить только в ее фирменных магазинах или онлайн. Из заурядной торговой сети из 100 магазинов *Aeropostale* выросла в настоящего флагмана розничной торговли, который нынче насчитывает более 1000 магазинов в США, Пуэрто-Рико и Канаде. Сто новых магазинов *Aeropostale* нацеливаются на детей в возрасте 4–12 лет, причем главный акцент делается на качество товаров. Чистый доход компании составил в 2012 г. \$2,6 млрд, а доход от е-коммерции превысил \$180 млн.

Однако настоящие испытания для розничного продавца начинаются уже после определения ассортимента товаров. Основная проблема заключается в разработке дифференцированной товарной стратегии. Вот некоторые другие возможные стратегии:

- **Специализация на эксклюзивных национальных марках, недоступных конкурирующим розничным торговцам.** Так, торговец может получить эксклюзивные права на распространение моделей одежды всемирно известного дизайнера.
- **Специализация в основном на товарах под частными торговыми марками.** Компании *Benetton* и *Gap* сами разрабатывают большинство представленных в их магазинах моделей одежды. Многие сети супермаркетов и аптек торгуют товарами под собственными марками.
- **Организация продаж товаров особым, нестандартным образом.** *Bloomingdale's* организовала в марте 2009 г. месячное празднование 50-летия создания куклы Барби.
- **Организация «сюрпризов» или постоянное обновление ассортимента.** *T. J. Maxx*

устраивает неожиданные распродажи по очень низким ценам (товаров, которые необходимо срочно реализовать) и распродажи избыточных запасов товаров. Всего таким образом продается — в собственных магазинах и онлайн — порядка 15 тыс. предметов одежды в неделю со скидкой от 20 до 60%.

- **Всегда первыми представлять последние новинки.** *Zara* стремится первой предлагать рынку новые фасоны и модели, опережая конкурентов и зарабатывая на этом хорошую прибыль.
- **Изготовление товара на заказ.** Лондонский универмаг *Harrod's* не только продает готовую мужскую одежду, но и принимает заказы на пошив костюмов, сорочек и галстуков.
- **Обслуживание узкого целевого рынка.** *Lane Bryant* продает товары для крупных женщин; *Brookstone* предлагает необычные инструменты и приспособления для людей, которым нравится делать покупки во «взрослом магазине игрушек».

Товарный ассортимент магазинов может варьировать по географическому признаку. *Macy's* и *Ross Stores* используют так называемый *микромержандайзинг* и позволяют управляющим своими магазинами самостоятельно выбирать значительную долю ассортимента с учетом интересов местной публики.²⁹

Закупки. Определив стратегию в отношении товарного ассортимента, розничная компания должна выбрать источники поставок, политику и методы закупок. Например, в сетях супермаркетов специалисты по закупкам (их еще называют *менеджерами по закупкам*) отвечают за формирование ассортимента из уже имеющихся марок товаров, следят за появлением новых.

Компании розничной торговли постоянно совершенствуют навыки прогнозирования спроса, формирования ассортимента, управления запасами, распределения торговых площадей и выкладки товаров. Для контроля уровня запасов, расчетов наиболее выгодных размеров партий товаров, подготовки документов, калькуляции сумм, затраченных на определенные товары и отдельных поставщиков, используются специальные компьютерные программы. До-

биться повышения эффективности контроля запасов на уровне отдельных магазинов сети (особенно в супермаркетах) позволяет применение сканирующих устройств. Возможно, в скором времени все торговцы будут применять смарт-теги — устройства, позволяющие контролировать перемещение товара на всем пути от завода в магазин и далее — в корзину покупателя. Они представляют собой недорогую версию системы радиоиентификации. Вся система состоит из считывающих устройств и смарт-тегов — микрочипов с антеннами. Оказываясь вблизи от приемника, смарт-тег передает заложенную в нем информацию. В основном это уникальный код, позволяющий идентифицировать товар и найти по нему детальную информацию в компьютере. *Coca-Cola* и *Gillette* используют системы радиоиентификации для мониторинга запасов и отслеживания движения товаров в режиме реального времени от производителей в супермаркеты и далее в корзины потребителей.³⁰

В магазинах производятся расчеты **прямой прибыльности товаров** (*direct product profitability, DPP*), что позволяет определить затраты, связанные с товаром (на приемку, доставку на склад, оформление документов, отбор, хранение, отгрузку), с момента его поступления на склад до момента приобретения. Магазины, осваивающие метод *DPP*, с удивлением обнаруживают, что валовая прибыль по товару слабо связана с показателями прямой прибыли. Например, с некоторыми реализуемыми в больших объемах товарами сопряжены настолько высокие затраты на хранение и транспортировку, что их прибыльность оказывается ниже разумной. Порой такой товар выгоднее заменить другим, пусть он и продается в меньших количествах.

Магазины *Trader Joe's* отличаются от других инновационной стратегией закупок.³¹

Trader Joe's

Первый магазин *Trader Joe's* открылся в Лос-Анджелесе 45 лет назад и торговал всем подряд, пока не нашел свою рыночную нишу. Его прозвали «гибридным дисконт-складом деликатесов»: в магазине предлагался постоянно обновляющийся ассортимент первоклассных продуктов и вин по ценам ниже среднерыночных. Примерно 80% представленной в 400 магазинах *Trader Joe's* продукции реализуется под частными марками компании (для сравнения: в супермаркетах доля таких товаров составляет 16%). Применительно к закупкам в компании действуют по принципу «лучше меньше, да лучше». В магазинах *Trader Joe's* предлагается на выбор от 2000

до 3000 товаров, тогда как в обычном супермаркете ассортимент в двадцать раз шире. На реализацию принимается только то, что может быть закуплено и продано в кратчайшие сроки, даже если это требует еженедельного обновления запаса. В компании трудятся 18 специалистов по закупкам, каждый напрямую работает с сотнями поставщиков, причем 20–25% поставщиков — из-за рубежа. Всегда думающая о своих покупателях, компания еженедельно принимает на реализацию 20 наименований товаров взамен непопулярных марок. Торговый успех компании со столь обширными связями по всему миру трудно повторить. Эксперты хвалят компанию за создание в ее магазинах уникальной дружелюбной атмосферы.

Решения о ценообразовании. Цены — ключевой фактор в позиционировании. Определение цен должно проводиться в соответствии с характеристиками целевого рынка, набором предлагаемых товаров и услуг и уровнем конкуренции.³² Любая розничная организация предпочитает иметь высокий товарооборот и высокую торговую наценку. Но в действительности эти две цели чаще всего оказываются несовместимыми. Большинство розничных торговцев можно отнести к одной из двух групп: *высокие наценки при низком товарообороте* (изысканные специализированные магазины) или *низкие наценки при высоком товарообороте* (магазины с широким ассортиментом и дисконтеры). В каждой из них выделяют дополнительные подгруппы. Так, в магазине *Bijan's* в Беверли-Хиллз костюм может стоить \$25 тыс., галстук — \$1200, а пара носков — \$100.³³ А вот магазинам *Target* удается сочетать престижность с низкими ценами, что делает их привлекательными, ценными для покупателей. *Target* первой стала продавать одежду от таких знаменитых модельеров, как Исаак Мизахи, Массимо Джанулли и Лиз Ланге, а позднее привлекла к продвижению детской одежды знаменитого певца Гвена Стефани.³⁴

Тактике ценообразования следует уделять самое пристальное внимание. Некоторые торговцы специально занижают цены на отдельные товары, чтобы привлечь посетителей в магазин.³⁵ Устраиваются распродажи неходовых товаров, заранее планируется снижение торговых наценок (так, обувной магазин планирует реализовать 50% товаров по обычным ценам, 25% — со скидкой в 40% от торговой наценки, остальные 25% — по себестоимости закупок).³⁶

Как отмечалось в гл. 16, некоторые розничные торговцы, такие как *Walmart*, отходят от практи-

ки распродаж в пользу политики «низких цен каждый день». Эта политика помогает добиться снижения затрат на рекламу, способствует стабилизации цен, укреплению имиджа магазина как честного и надежного, увеличению прибыли торговца. Исследования показывают, что в сетях супермаркетов практика ежедневно низких цен может приносить больше прибыли, чем разовые распродажи — но только при определенных обстоятельствах, например, когда имеется достаточно много крупных покупателей, которые за одно посещение магазина приобретают большое количество товаров.³⁷

Все ритейлеры стремятся сокращать издержки ради повышения своих прибылей. Некоторые делают это в том числе и с заботой об экологии. *Walmart* сократила потребление электроэнергии на 50%, а текущие расходы на содержание помещений — на 30%. Здания магазинов были покрашены в белый цвет, чтобы лучше отражать солнечный свет — так было уменьшено использование кондиционеров. Дождевая вода с крыш накапливается в специальных цистернах и используется в туалетах и там, где не требуется использование питьевой воды; на парковках вблизи своих магазинов компания установила экономичные светодиодные лампы.³⁸

Сервис и атмосфера магазина. Услуги — ключевой элемент дифференциации розничных магазинов. Каждая компания розничной торговли должна принять решение о предлагаемом покупателям комплексе сервисных услуг.

- **Услуги, оказываемые перед покупкой,** включают прием заказов по телефону и по почте, рекламу, выкладку товара на внешних и внутренних витринах, установку примерочных кабин, введение удобного графика работы, организацию показов мод, возможность сдать старый товар в счет оплаты нового.
- **Услуги, оказываемые после покупки:** доставка товара, оформление подарков, настройка/подгонка товара, возможность вернуть товар, установка, гравировка.
- **Дополнительные услуги:** предоставление информации о товаре, прием чеков, бесплатная парковка, создание ресторанов в стенах магазина, предоставление ремонтных услуг, оформление интерьера, продажа в кредит, туалеты, комнаты для детей.

Жалобы потребителей вынудили многих ритейлеров смягчить свою политику возврата товаров. Чтобы устранить препятствия на пути продаж и улучшить имидж, эти фирмы также отказываются от взимания платы за обмен товара и удлиняют период возврата. Однако некоторые жесткие требования остаются в силе, дабы противодействовать мошенничеству покупателей, которые, к примеру, сначала активно носят какой-то предмет одежды, а затем возвращают его в магазин.³⁹ Подарочные карточки остаются еще одним популярным сервисным предложением; при использовании этих карточек потребители ежегодно расходуют более \$100 млн.⁴⁰

Атмосфера в магазине. Один из важнейших элементов в маркетинговом арсенале магазина — *атмосфера*. Каждый магазин обладает своей планировкой, облегчающей или, наоборот, затрудняющей передвижение покупателей, у каждого — свой вид (см. вставку «Памятка маркетолога: что обязательно нужно знать о магазинах, покупателях и процессе совершения покупок»). В магазине должна быть создана такая атмосфера, которая наилучшим образом соответствует вкусам целевых покупателей и побуждает их к совершению покупки. Розничный гигант *Kohl's* разработала планировку, повторяющую очертаниями беговую дорожку. Ее цель — провести покупателей мимо всех товаров; двухметровой ширины дорожка огибает круг по всему магазину. Также есть и ряды, по которым покупатели могут срезать тот или иной участок, если они торопятся. Такая «беговая дорожка» обеспечивает более высокий уровень покупок по сравнению с аналогичным показателем конкурентов.⁴¹

При формировании опыта совершения покупки потребителями ритейлеры должны воздействовать на все их органы чувств. Менеджеры супермаркетов давно подметили, что темп музыкального сопровождения влияет на время пребывания покупателей в магазине и величину их расходов. *Bloomingsdale's* использует разные ароматы в разных отделах: детской пудры в отделе товаров для детей, лосьона для загара — в отделе купальников, сирени — в отделе дамского белья и аромат корицы и сосновых игл во всем магазине в предпраздничные дни. Другие ритейлеры, в частности, *Victoria's Secret* и *Juicy Couture*, используют в этих целях свои собственные фирменные духи, которые они также продают.⁴²



ПАМЯТКА маркетолога

Что обязательно нужно знать о магазинах, покупателях и процессе совершения покупок

В погоне за увеличением объема продаж розничные организации ищут новые способы изменения обстановки магазинов с тем, чтобы произвести на покупателей более благоприятное впечатление. Пако Андерхилл, директор консультационной фирмы *EnviroSell Inc.*, дает следующие советы по видоизменению торгового зала:

- *Привлекайте покупателей и удерживайте их в магазине.* Количество времени, проведенного покупателем в магазине, — это, пожалуй, один из самых важных факторов, определяющих объем покупки.
- *Предусмотрите «переходную зону».* Зайдя в магазин, человек должен замедлить темп своего движения и воспринять оказываемое на него воздействие. Это означает, что поначалу покупатели, вероятнее всего, будут двигаться слишком быстро, для того чтобы положительно воспринимать указатели, товары или же торговый персонал. Сделайте так, чтобы покупатель видел «перспективу» движения по магазину.
- *Не заставляйте покупателей разыскивать товар.* Расположите наиболее ходовые товары на самом виду, облегчив жизнь тем, кто торопится, а у тех, кто не спешит, появится больше времени для выбора других товаров. К примеру, в магазинах *Staples* покупатели с порога первым делом видят картриджи для принтеров.
- *У покупателя должна быть возможность потрогать товар.* Значение тактильного контакта в мире торговли переоценить сложно. Магазин может предлагать прекраснейшие товары по самой низкой цене, но если покупатель не может к ним прикоснуться, они теряют большую часть своей привлекательности.
- *Уделяйте особое внимание детям.* Если дети почувствуют, что здесь их любят и ждут, то родители испытают то же чувство.

Сделайте так, чтобы на уровне глаз трехлетнего ребенка находилось что-то интересное для него. Разметка на полу для игры в «классы» или фигура динозавра могут превратить посещение магазина в увлекательное путешествие.

- *Мужчины не задают вопросов.* Мужчины всегда передвигаются вдоль прилавков быстрее женщин. В большинстве случаев их тяжело заставить посмотреть на что-либо из того, что они не намереваются покупать. Мужчины также редко просят подсказать им, где находится тот или иной товар. Если мужчина не может найти необходимую ему секцию, он проходит по магазину один или два раза и затем просто уходит, так и не попросив о помощи.
- *Женщинам необходимо свободное пространство.* Вероятность покупки, особенно если покупатель — женщина, намного снижается, если в процессе рассматривания товара ее хоть немного толкнут или заденут. Проходы в магазине непременно должны быть просторными и ничем не загроможденными.
- *Упростите расчет на кассе.* Вблизи кассовых аппаратов непременно должны располагаться товары, продающиеся с высокой наценкой, дабы не упустить возможность импульсных покупок. Еще люди в процессе расчета обожают покупать сладости — не могут устоять перед искушением.

Источник: Paco Underhill, *What Women Want: The Science of Female Shopping* (New York: Simon & Schuster, 2011); Paco Underhill, *Call of the Mall: The Geography of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 2004); Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999). See also Gloria Moss, «Time for Gatherers to Have More Clout in the Boardroom!», *Huffington Post*, June 3, 2012; Brian Tarren, «Watchman», *Research*, July 17, 2012; Susan Berfield, «Getting the Most Out of Every Shopper», *BusinessWeek*, February 9, 2009, pp. 45–46; Kenneth Hein, «Shopping Guru Sees Death of Detergent Aisle», *Brandweek*, March 27, 2006, p. 11.

Создание новых розничных впечатлений.

Традиционные розничные торговцы не могли не отреагировать на рост e-коммерции. Помимо своих преимуществ — таких, как возможность посмотреть, потрогать и попробовать товары, настоящее, а не виртуальное обслуживание и отсутствие ожидания доставки в случае покупки мелких и средних товаров, — они в качестве дифференцирующего признака предлагают уникальные впечатления от покупок.

Атмосфера в магазине должна соответствовать базовой мотивации покупателей — если

покупатели ориентированы на выполнение задач и на функциональность, то чем более простой будет обстановка, тем лучше.⁴³ С другой стороны, некоторые ритейлеры товаров, требующих экспериментальной проверки, создают в магазине такую обстановку, которая привлекает покупателей, жаждущих веселья и приятного возбуждения.⁴⁴

Например, в основе функционирования магазинов *REI* лежит принцип «впечатлительных» продаж. Покупатели могут опробовать альпинистское снаряжение, взобравшись на 25-футо-

вую или даже на 65-футовую стену в магазине, могут составить мнение о плащах от *Gore-Tex*, пройдясь под искусственным дождем. Магазины *Bass Pro Shops* также обеспечивают покупателей массу приятных впечатлений.⁴⁵

Bass Pro Shops

Компания *Bass Pro Shops* торгует товарами для охотников, рыболовов, туристов, яхтсменов и всех любителей активного отдыха на природе. Ее магазины площадью около 20 тыс. кв. м оборудованы гигантскими аквариумами, водопадами и прудами, в которых плавают живая форель. Там можно пострелять из лука или винтовки, закатить мяч в лунку для гольфа или же пойти на курсы, где можно научиться всему — от подледного лова рыбы до приготовления консервов, — и все это бесплатно. Каждый отдел старается воспроизвести у себя обстановку, позволяющую наилучшим образом продемонстрировать и опробовать предлагаемые товары. Летом родители могут приводить детей в открытые при магазинах Центры семейного летнего отдыха, где их чадам предоставляется возможность бесплатно осваивать различные виды активного отдыха на природе. *Bass Pro Shops* устанавливает прочную связь со своими лояльными покупателями с момента их появления в магазине, где им сразу дают понять, что «они пришли посетить веселый аттракцион, а не просто торговое заведение». Кроме того, у входа их встречает транспарант с непочтительным приветствием: «Добро пожаловать, охотники, рыболовы и другие вруны!» В 2012 г. магазины *Bass Pro Shops* посетили 1,6 млн человек. Каждый покупатель, чтобы попасть в магазин, проезжал в среднем 50 миль и проводил в магазине в среднем более двух часов. Демонстрационный павильон *Bass Pro Shops* в Миссури — первый и самый крупный — является одной из главных туристических достопримечательностей штата.

Решения о продвижении. Для привлечения покупателей и стимулирования продаж розничные организации применяют целый арсенал средств. Публикуются рекламные объявления, проводятся специальные распродажи, выпускаются купоны, позволяющие покупателю немного сэкономить, проводятся программы поощрения постоянных покупателей, предоставляется возможность попробовать продукты питания прямо в магазине, купоны распространяют у прилавков или у касс. Ритейлеры совместно с производителями разрабатывают рекламные материалы для распространения в местах продаж. Они тщательно выбирают время рассылки своих e-mail и стараются сделать свои обращения к покупателям более персонализированными.

Ритейлеры также используют интерактивные и социальные медиа для распространения информации и формирования сообществ вокруг

своих брендов. Они изучают особенности реагирования потребителей на их e-mail — не только где и как читаются полученные обращения, но и как они комментируются. *Macy's* выделяет более десяти сегментов своих покупателей и управляет им разные e-mail для разных товаров.⁴⁶ Сайт сети ресторанов *Houlihan* собирает нефилтрованную обратную связь от 10 500 постоянных посетителей, которые регулярно получают от компании специальные приглашения.⁴⁷

Так как обычно 15% наиболее лояльных покупателей обеспечивают ритейлеру половину всех продаж, то программы вознаграждения за лояльность становятся все более изощренными. Потребители, соглашающиеся предоставлять персональную информацию, могут получать скидки, специальные предложения и даже кредиты на покупку товаров. В клубе лояльных покупателей сети аптек *CVC* состоят 70 млн человек, которые могут получать в магазине купоны при предъявлении чеков, подтверждающих оплату сделанных покупок.⁴⁸

Многие ритейлеры используют Twitter для установления связи с целевыми покупателями и рассылки рекламы целевым группам.⁴⁹ Некоторые местные ритейлеры пользуются услугами Groupon, LivingSocial и других сайтов, хотя в последнее время многие из них отказываются от этой практики ввиду ее низкой экономической эффективности.⁵⁰

Решения о расположении. В розничной торговле принято считать, что ключ к успеху — это «место, место и еще раз место». Универмагам, автозаправочным станциям, ресторанам быстрого питания — всем им приходится тщательно выбирать свое местоположение. Компания должна решить, в каких регионах страны вести бизнес, в каких городах и в каких районах.

В городах магазины могут располагаться в деловом районе, в региональных или местных торговых центрах, торговых пассажах или в виде специализированного отдела в более крупных магазинах.

- **Деловые районы.** Это старейшие, наиболее оживленные районы городов, часто именуемые просто «центром». Как правило, арендная плата за торговые площади и офисы здесь высока.
- **Региональные торговые центры.** Представляют собой крупные пригородные торговые центры, в которые могут входить от

40 до 200 магазинов. Обычно такой центр посещают люди, проживающие от него в радиусе 8–32 км. Как правило, региональные торговые центры состоят из одного-двух известных в национальном масштабе универмагов (в США — это «Macy's» или «Lord & Taylor») и массы небольших магазинов, которые в основном работают по системе франчайзинга. В последнее время центральную роль универмага на себя берут такие «бигбоксы», как «Petco», «Circuit City», «Bed Bath & Beyond».⁵¹

- **Местные торговые центры.** Небольшие центры с одним крупным и 20–40 мелкими магазинами.
- **Торговые пассажи (стрип-моллы).** Представляют собой магазины, размещенные в одном длинном здании или вдоль улицы. В них представлены бакалейные товары, хозтовары, предлагаются услуги прачечных, химчисток, мастерских по ремонту обуви.
- **Отделы в крупных магазинах.** Некоторые хорошо известные розничные операторы — *McDonald's*, *Starbucks*, *Nathan's*, *Dunkin Donuts* — размещают новые небольшие торговые точки на территории других магазинов или учреждений, например в аэропортах, школах, универмагах.
- **Отдельно стоящие магазины.** Некоторые ритейлеры, в частности, *Kohl's* и *JCPenny*, избегают пешеходных торговых зон и размещают свои новые магазины на незастроенных участках улиц, чтобы они были отделены от магазинов других ритейлеров.

Компании розничной торговли должны выбирать место для размещения своих предприятий с учетом взаимосвязи между оживленностью района и размером арендной платы. В процессе выбора используются различные методики оценки места, включая расчет трафика покупателей, изучение покупательских привычек, анализ местоположения магазинов конкурентов.

ЧАСТНЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ

Говоря о тенденциях и маркетинговых решениях в розничной торговле, нельзя не упомянуть частные торговые марки (*private labels*). **Частная торговая марка** (она же марка реселлера, мага-

зина, дистрибьютора, внутренняя марка) — это марка, созданная оптовым или розничным торговцем. Некоторые торговцы, такие как *Benetton*, *The Body Shop*, *Marks & Spencer*, предлагают в основном товары под собственными марками. В продовольственных магазинах Канады и стран Европы продажи продуктов под частными марками обеспечивают до 40% продаж. Ассортимент крупных британских продовольственных сетей *Sainsbury* и *Tesco* состоит из частных марок приблизительно на 50%. Сходная ситуация наблюдается и в крупных продовольственных магазинах Германии и Испании.⁵²

Для многих производителей ритейлеры являются одновременно и партнерами, и конкурентами. В США, по данным Ассоциации производителей товаров частных марок, под такими марками продается теперь каждый пятый товар, хотя в 1999 г. этот показатель составлял всего 19%. В ходе одного исследования было установлено, что семеро из десяти покупателей считают приобретаемые ими товары под частными марками такими же хорошими, как те же товары самых крупных и известных брендов. Если не брать в расчет напитки, то товары под частными марками составляют около 30% продовольственных товаров, потребляемых в американских семьях.

Практически каждая американская семья время от времени покупает товары под частными марками.⁵³ Ставки в маркетинге частных торговых марок высоки. Снижение на 1% продаж общенациональных брендов и соответственное увеличение на 1% продаж продуктов питания и напитков под частными марками приносит супермаркетам дополнительный доход в \$5,5 млрд.⁵⁴

Частные бренды набирают популярность такими темпами, что это не может не пугать обычных производителей. Рецессия еще больше способствовала продажам частных марок, а потребителей, однажды переключившихся на частную марку, не всегда удается вернуть назад.⁵⁵ Но некоторые эксперты считают, что предельная доля частных марок в ассортименте магазина равняется 50%, так как: 1) многие потребители предпочитают определенные марки производителей и 2) многие категории товаров непривлекательны для выпуска частных марок. В супермаркетах под частными марками продаются молоко и молочные продукты, хлебобулочные изделия, лекарства и витамины, бумажные товары, скоропортящаяся продукция и мясные полуфабрикаты.⁵⁶

СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ РОЗНИЧНЫХ ТРГОВЦЕВ

Зачем посредникам отвлекаться на создание и финансирование собственных марок товаров?⁵⁷

Во-первых, такие бренды приносят больше прибыли. Посредники находят производителей с простаивающими мощностями, согласными выпускать для них товары по низкой цене. Другие затраты (на исследования и разработки, рекламу, стимулирование сбыта, распределение) тоже существенно ниже. Это означает, что владелец частной марки может установить более низкую цену и все равно получать неплохую прибыль.⁵⁸ Ритейлеры также создают эксклюзивные бренды магазина, чтобы подчеркнуть свое отличие от конкурентов. Многие чувствительные к цене потребители в некоторых категориях предпочитают именно частные марки магазинов. Эти предпочтения усиливают позиции ритейлеров при заключении соглашений с производителями общенациональных брендов.

Частные марки или марки магазинов следует отличать от дженериков. **Дженерики** — это лишённые марки, просто упакованные, менее дорогие версии распространенных товаров, таких как макароны, бумажные полотенца, консервированные фрукты. Им свойственны среднее или несколько сниженное качество и низкая цена (на 20–40% ниже марок производителей и на 10–20% ниже частных марок магазинов). Низкие цены обуславливаются использованием низкосортных ингредиентов, минимальными упаковкой и маркировкой, почти полным отсутствием рекламы. Дженерики встречаются в самых разных товарных категориях, в том числе и в категории лекарств. Фармацевтический гигант *Novartis* занимает пятое место среди крупнейших мировых производителей марочных лекарств. Однако недавно он вышел на второе место по производству лекарств-дженериков благодаря приобретению таких фармацевтических фирм, как *Sandoz*, *HEXAL* и *Eon Labs*.⁵⁹

ФАКТОРЫ УСПЕХА ЧАСТНЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК

В конфронтации торговых марок торговцев и производителей первые обладают значительными преимуществами и растущей рыночной властью. Поскольку торговые площади магази-

нов ограничены, многие владельцы супермаркетов взимают с производителей *плату за размещение* в торговом зале новых марочных товаров и для компенсации затрат на их учет и хранение. Они также требуют оплаты отдельного выставочного места и размещения внутримagaзинной рекламы. При этом товарам под частной маркой предоставляются лучшие торговые площади и обеспечиваются наилучшие условия хранения.

Многие торговые компании работают над повышением качества своих марочных товаров и созданием новой привлекательной упаковки. Супермаркеты разрабатывают новые продукты, которые продают по премиальным ценам. Когда *Kroger's* нашел поставщиков более качественных сыров, мяса и овощей для своей пиццы, выпускаемой под частной маркой, продажи этого продукта резко пошли вверх; сейчас *Kroger's* владеет 60% рынка премиальной пиццы в своих магазинах.⁶⁰ Одной из самых успешных сетей супермаркетов, имеющих частные марки, является канадская *Loblaws*.⁶¹

Loblaws

Компания впервые представила свои продовольственные товары под маркой «President's Choice» в 1984 г., и с тех пор слова «частная торговая марка» немедленно вызывают ассоциацию с этой канадской сетью супермаркетов. Ее печенье «Decadent Chocolate Chip Coie» очень быстро стало лидером на рынке Канады, показав остальным, что инновационные марки магазинов могут на равных конкурировать с товарами производителей, соответствуя или превосходя их по качеству. Отлично организованная маркетинговая стратегия, заключающаяся в использовании марки «President's Choice» и серии упрощенных версий продуктов, которые так и назывались, «No Name», помогла магазинам выделиться, а из региональной (Торонто) сеть превратилась в крупнейший торговый дом Канады и США. Марка «President's Choice» приобрела такую популярность, что компания выдает лицензии торговцам других стран (тем, кто не является ее конкурентом). *Loblaws* также создала «линию товаров доступной роскоши», состоящую из 200 с лишним продуктов под маркой «President's Choice». Каждый продукт этой линии — от сыра чеддер восьмилетней выдержки до шоколадно-имбирного соуса — снабжен историей о том, откуда он, кто его производит и почему он был выбран. Чтобы воспользоваться выгодами прочного положения своих частных марок, *Loblaws* организовала на телеканале «Food Network» реалити-шоу «Рецепт богатства», участники которого борются за возможность использования их домашних рецептов для изготовления коммерческого продукта под маркой «President's Choice», который в ближайшие дни можно будет купить в магазинах *Loblaws*.

Нарастающая мощь магазинных марок — отнюдь не единственный фактор, влияющий на ослабление позиций марок производителей. Потребители стали более чувствительными к ценам. Вследствие воспроизведения качества лучших марочных товаров конкурирующими производителями и крупнейшими розничными предприятиями они отмечают сходство товаров под разными марками. Купоны и специальные предложения приучили целое поколение потребителей делать покупки преимущественно в периоды скидок. Кроме того, сокращение многими производителями расходов на продвижение привело к ослаблению их марочного капитала, а бесконечное расширение торговых марок и товарных линий лишили их индивидуальности.

Напуганные этими тенденциями, многие производители, в том числе и национальных брендов, решили перейти к активным действиям. Во вставке «Маркетинг изнутри: реакция производителей на угрозу со стороны частных марок» описываются стратегии и тактики эффективного противодействия частным торговым маркам магазинов.⁶²

ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ

Оптовая торговля включает все виды деятельности, связанные с продажей товаров или услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их или используют в коммерческих целях. К оптовой торговле не относится сбытовая деятельность



Маркетинг изнутри

Реакция производителей на угрозу со стороны частных марок

Для поддержания своей власти над рынком производители ведущих брендов делают крупные инвестиции в исследования и разработки с целью создания новых брендов, расширения существующих товарных линий, придания товарам новых характеристик и повышения их качества. Все эти меры призваны помочь брендам производителей быть впереди брендов магазинов. Производители также вкладывают деньги в рекламу для поддержания осведомленности потребителей о своих брендах и нейтрализации тех внутримаркетинговых преимуществ, которыми могут обладать частные торговые марки. Производители ведущих брендов также заключают партнерские соглашения с крупными дистрибьюторами массовых товаров с целью экономии затрат на логистику и разработку стратегий конкуренции, выгодных для обеих сторон. Сокращение необязательных расходов позволяет общенациональным брендам устанавливать премиальные надбавки к цене, хотя их размер и не может превышать воспринимаемую потребителями ценность этих брендов.

Создание прочного спроса потребителей имеет решающее значение. Когда *Walmart* решила убрать со своих полок продуктовые сумки «Hefty» и «Glad» и продавать только «Ziploc» и сумки под своей собственной маркой, «Great Value», «Hefty»

и «Glad» столкнулись с большими проблемами, потому что розничный гигант обеспечивал им треть всех продаж. Когда потребители стали жаловаться на исчезновение этих и других брендов и делать часть своих покупок в других магазинах, *Walmart* отступила и вернула пропавшие бренды на свои торговые полки.

Эффективное позиционирование также крайне важно. Несмотря на то что премиальная надбавка у «Pepto-Bismol» на 60% выше, чем у конкурирующих частных марок, этот препарат сумел увеличить свою рыночную долю во время рецессии. Грамотная рекламная кампания, представляющая продукт как многоцелевой «страховой полис» на случай желудочно-кишечных заболеваний, оказалась созвучной ожиданиям многих потребителей, ориентированных на ценность товара.

Жан-Бенедикт Стеенкамп и Нирмалия Кумар предлагают производителям четыре стратегические рекомендации, позволяющие успешно конкурировать или, напротив, сотрудничать с частными торговыми марками.

- Ведите борьбу избирательно там, где производители могут обойти частные марки, и добавлять ценность для потребителей, ритейлеров и акционеров. Так обычно происходит, когда в категории имеются один-два бренда или когда бренд занимает премиальную нишевую позицию. Компания *Procter & Gamble* оптимизировала

промышленных предприятий и фермеров (их основная функция — производство), а также розничных организаций. Основные типы организаций оптовой торговли перечислены в табл. 18.4.

Оптовые организации (или *дистрибьюторы*) во многом отличаются от розничных. Во-первых, оптовики в меньшей степени занимаются продвижением товаров, атмосфера и местоположение их предприятий не столь значимы, поскольку они работают с предприятиями, а не с конечными потребителями. Во-вторых, объем сделок и обслуживаемая территория в оптовой торговле, как правило, больше, чем в розничной. В-третьих, государство по-разному подходит к регулированию оптовой и розничной торговли, что находит отражение в законодательстве и налогах.

Зачем вообще нужны оптовые продавцы? Неужели производители не могут обойтись без них, напрямую поставляя товары магазинам или конечным потребителям? Ответ прост: оптовые посредники необходимы, если они выполняют одну или несколько из следующих функций более эффективно, чем все остальные участники цепочки:

- **Продажа и продвижение.** Оптовики облегчают производителям (и делают это с меньшими затратами) доступ к большому числу мелких корпоративных покупателей. У оптовых продавцов обширная клиентура; порой покупатели доверяют им больше, чем территориально отдаленным производителям.



свой портфель, избавившись от таких брендов, как сок «Sunny Delight», арахисовое масло «Jiff» и разрыхлитель для теста «Crisco». Это позволило сосредоточить усилия на поддержке остальных двадцати с лишним брендов, обеспечивающих продажи на сумму свыше \$1 млрд.

- Устанавливайте эффективные, взаимовыгодные партнерские отношения с ритейлерами с помощью стратегий дополнения частных марок ритейлера. *Estee Lauder* создала четыре бренда («American Beauty», «Flirt», «Good Skin», «Grassroots») исключительно для *Kohl's*, чтобы помочь этому ритейлеру увеличить сбыт и защитить при этом свои более престижные бренды. Производители, продающие через такие дисконтные супермаркеты, как *Aldi* и *Lidl*, увеличили свои продажи, найдя для себя новых покупателей, которые прежде не покупали их бренды.
- Осуществляйте инновации в товары, чтобы превзойти частные марки. Непрерывно внедряйте улучшения, чтобы бренды производителя выглядели свежими, но при этом регулярно выводите на рынок принципиально новые товары и защищайте права интеллектуальной собственности всех брендов. *Kraft* удвоила штат своих патентных поверенных, чтобы обеспечить максимальную юридическую защиту своих инноваций.

- Создавайте победные предложения ценности, обеспечивая брендам символическую образность и функциональное качество, позволяющие превзойти частные марки. Слишком многие производители брендов позволяют частным маркам иметь не меньшее, а иногда более высокое функциональное качество. Кроме того, чтобы иметь победное предложение ценности, маркетологам нужно вести мониторинг цен и добиваться того, чтобы воспринимаемые выгоды равнялись премияльной надбавке к цене.

Источники: Tony Fanin, «Brands Still Mean Something at Walmart», www.bebranded.wordpress.com, March 22, 2010; Parija Kavilanz, «Dumped! Brand Names Fight to Stay in Stores», *USA Today*, February 16, 2010; Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, «Don't Be Undersold», *Harvard Business Review*, December 2009, p. 91; Jack Neff, «Pepto Beats Private Label despite 60% Price Premium», *Wall Street Journal*, September 21, 2009; Nirmalya Kumar and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Nirmalya Kumar, «The Right Way to Fight for Shelf Domination», *Advertising Age*, January 22, 2007; James A. Narus and James C. Anderson, «Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers», *Business Horizons* (September–October 1987).

Таблица 18.4. Основные типы компаний оптовой торговли

Оптовые торговцы. Частные компании, получающие право собственности на товары, с которыми они работают. В зависимости от сферы деятельности могут называться оптовыми фирмами, дистрибьюторами, торговыми домами. Подразделяются на две категории: оптовики с полным циклом обслуживания и оптовики с ограниченным циклом обслуживания
Оптовики с полным циклом обслуживания. Предоставляют полный набор услуг: хранение товарных запасов, содержание штата продавцов, предоставление кредита, доставка, содействие в области менеджмента. <i>Торговцы оптом</i> взаимодействуют преимущественно с розничными торговцами и занимаются несколькими товарными группами, одной-двумя ассортиментными группами или лишь с определенной частью ассортиментной группы. <i>Промышленные дистрибьюторы</i> продают товары не розничным торговцам, а производственным предприятиям, оказывая такие услуги, как кредитование, доставка
Оптовики с ограниченным циклом обслуживания. <i>Компании, работающие по принципу «cash and carry»</i>, занимаются ограниченным ассортиментом наиболее ходовых товаров, продают их мелким розничным торговцам за наличный расчет. <i>Оптовики-коммивояжеры</i> специализируются на продажах ограниченного ассортимента скоропортящихся товаров супермаркетам, небольшим продовольственным магазинам, больницам, ресторанам, гостиницам. <i>Оптовики-брокеры</i> работают в отраслях, для которых характерны большие объемы грузов, — угольной, деревообрабатывающей промышленности, тяжелого машиностроения. Принимают на себя право собственности на товар и риск с момента поступления заказа до окончания поставки. <i>Оптовики-консигнанты</i> обслуживают розничных торговцев, занимающихся продажей продуктов питания и непищевых товаров. Оптовик-консигнант осуществляет доставку товаров в магазины, его представители оборудуют витрины и экспозиции внутри магазинов, ведут учет. Оптовики-консигнанты сохраняют за собой право собственности на товар и выставляют розничным торговцам счета только за реализованные потребителям товары. <i>Производственные кооперативы</i> находятся в коллективном владении у фермеров и занимаются производством сельскохозяйственной продукции для продажи на местных рынках. <i>Оптовики, торгующие по каталогам</i>, отправляют свои каталоги розничным, производственным и непроизводственным организациям. Выполненные заказы отправляются клиентам по почте, железнодорожным, воздушным или автомобильным транспортом
Брокеры и агенты. Их основная задача — содействие купле-продаже, за что агенты получают комиссионные в размере 2–6% от продажной цены. Специализируются на определенных товарных линиях или типах покупателей. <i>Брокеры</i> сводят покупателя и продавца вместе и помогают в ведении переговоров. Работу брокеров оплачивает нанимающая их сторона. Обычно они работают в областях торговли продуктами питания, недвижимостью, услугами страховых компаний. <i>Агенты</i> представляют интересы либо покупателей, либо продавцов на более постоянной основе, нежели брокеры. Агенты производителей — это небольшие компании, в которых работают несколько опытных торговцев. Агенты по продажам заключают с производителями договоры и получают право на продажу всего ассортимента выпускаемой ими продукции. Агенты по закупкам осуществляют закупки для своих заказчиков. Зачастую занимаются приемом, проверкой, складированием и доставкой товара покупателям. Агенты-комиссионеры вступают в физическое владение товарами и заключают сделки на их продажу
Филиалы и офисы производителей и розничных продавцов. В данном случае операции, связанные с оптовой торговлей, выполняются непосредственно продавцами или покупателями товаров. Независимые оптовики в них не участвуют. Функции по закупкам и продажам выполняют различные филиалы или офисы компаний-поставщиков. Многие розничные торговцы открывают свои закупочные офисы в крупных рыночных центрах
Специализированные оптовики. В ряде отраслей экономики существуют собственные специализированные торговые организации. Оптовики — сборщики сельскохозяйственных продуктов закупают их у нескольких фермеров, оптовые нефтебазы и терминалы закупают нефтепродукты у нескольких фирм-производителей, и оптовики-аукционисты устраивают аукционы автомобилей, различного оборудования и т. д., предлагая их дилерам и другим компаниям

- **Закупки и формирование ассортимента.** Оптовые организации производят отбор товаров, предлагая своим покупателям именно те, в которых они нуждаются в наибольшей степени. Таким образом, оптовики избавляют покупателей от лишней работы.
- **Разделение крупных партий на более мелкие.** Оптовые компании помогают корпоративным покупателям экономить средства, разделяя крупные партии товаров (вагоны, контейнеры) на более мелкие.
- **Складирование.** Дистрибьюторы сами занимаются хранением товара, сокращая затраты и риски поставщиков и покупателей.
- **Транспортировка.** Оптовики обычно быстрее доставляют товары покупателям, потому что находятся к ним ближе, чем компания-производитель.
- **Финансирование.** Дистрибьюторы осуществляют финансирование покупателей, предоставляя им кредиты, и поставщиков, заблаговременно размещая заказы и вовремя оплачивая их.
- **Принятие риска.** Оптовые организации принимают на себя часть риска, получая право собственности на товар и принимая на себя потери, связанные с воровством, повреждением, порчей и старением продукции.
- **Маркетинговая информация.** Оптовые компании предоставляют производителям и покупателям информацию о деятельности фирм-конкурентов, новых товарах, изменении цен и т. д.
- **Консультационные услуги.** Оптовики нередко помогают розничным продавцам совершенствовать их деятельность, обучая персонал, принимая участие в разработке планировки магазинов и оформлении экспозиций в торговых залах, устанавливая новые системы учета и управления запасами. Они могут также оказывать помощь и промышленным покупателям, предоставляя им услуги по обучению персонала и техническому обслуживанию поставляемого оборудования.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ

В последние годы оптовики ощущают усиление конкуренции. Возросла требовательность клиентов, все шире используются новые технологии, растет число программ прямых закупок со стороны крупных промышленных, корпоративных и розничных покупателей. В основном жалобы производителей состоят в следующем: оптовики порой недостаточно агрессивно продвигают их продукцию, выступая в роли простых оформителей заказов, не имеют необходимого количества запасов и поэтому не в состоянии достаточно быстро обслуживать покупателей, не предоставляют производителю информации о состоянии рынка, покупателях и конкурентах. Зачастую они не привлекают к работе сильных менеджеров и добавляют к стоимости товара чересчур большие собственные издержки. Наконец, оптовые фирмы назначают слишком высокую плату за свои услуги.

Проницательные оптовики осознали эти проблемы и адаптировали свои услуги с учетом потребностей своих поставщиков и целевых покупателей. Именно так действовала *Arrow Electronics*.⁶³

Arrow Electronics

Arrow Electronics является глобальным провайдером товаров, услуг и решений для электронной и компьютерной отраслей. Она выступает в роли партнера в каналах снабжения для более чем 100 тыс. производителей оборудования, подрядных производственных фирм и коммерческих покупателей, опираясь на свою глобальную сеть из 470 филиалов в 55 странах. Поскольку крупные производители закупили все больше деталей напрямую у поставщиков, положение таких дистрибьюторов, как *Arrow*, стало ухудшаться. Для повышения своей конкурентоспособности *Arrow* предоставляет новые услуги, в том числе финансовые, занимается управлением запасами, разработкой программ движения деталей и программированием микрочипов. Предоставление услуг помогло *Arrow* за пять лет четверо повысить курсовую стоимость своих акций. В 2013 г. объем продаж компании составил \$21,4 млрд.

Оптовики поняли, что их существование зависит от эффективности их собственной работы в канале товародвижения. Ради этого оптовые организации постоянно работают над сокращением затрат, вкладывая деньги в современные

складские технологии, информационные системы и интернет-технологии.

Дж. Нарус и Дж. Андерсон провели опрос ведущих промышленных дистрибьюторов и выделили четыре способа укрепления их отношений с производителями.⁶⁴

1. Они заключают с производителями четкие соглашения, регламентирующие их функции в маркетинговом канале.
2. Они изучают потребности производителей (посещают их заводы, собрания отраслевых ассоциаций, специализированные выставки).
3. Они выполняют свои обязательства перед производителями, соблюдая договоренности по объемам закупок, своевременно оплачивая счета, предоставляя информацию о покупателях.
4. Для оказания помощи своим поставщикам они исследуют потребности рынка и предлагают партнерам дополнительные услуги.

Оптовая торговля остается уязвимой для одной из самых устойчивых тенденций — яростного сопротивления увеличению цен и отказа от работы с поставщиками, «не попадающими» в нужные цену и качество. Тенденция к вертикальной интеграции, когда производители стремятся ужесточать контроль посредников или даже поглощают их, по-прежнему остается сильной.

РЫНОЧНАЯ ЛОГИСТИКА

Исходным пунктом физического распределения является предприятие, на котором производится товар. Менеджеры компании-производителя выбирают склады (места хранения) и способы транспортировки, с помощью которых товар будет доставлен в конечные пункты назначения в нужное время или с наименьшими затратами. К настоящему времени понятие физического распределения расширилось до концепции **управления цепочкой поставок**. Такое управление начинается еще до физического распределения: оно включает эффективную организацию материально-технического снабжения производства (закупку сырья, комплектующих изделий, оборудования), собственно процесс изготовления продукции и распространение ее по пунктам назначения. Существует еще более

широкий подход, сторонники которого призывают менеджеров не ограничиваться рамками своей компании, а тщательно изучать процесс снабжения и производства своих поставщиков. Концепция цепочки поставок помогает компании-производителю определить своих наилучших поставщиков и дистрибьюторов и оказать им помощь в увеличении производительности, что в конечном итоге позволяет ей самой добиться снижения издержек. Превосходным управлением цепочками поставок славятся такие фирмы, как *Apple*, *McDonald's*, *Amazon.com*, *Unilever*, *Intel*, *Procter & Gamble*, *Cisco Systems* и *Samsung Electronics*.⁶⁵ Некоторые компании приглашают независимые логистические фирмы помочь им с планированием транспортных маршрутов, управлением центрами дистрибуции и осуществлением других видов деятельности, не обязательно связанных с доставкой и хранением грузов.⁶⁶

Правильная организация цепочки может произвести большой экономический эффект. В 2005 г. *Whirlpool* имела разрозненную систему складов, транспортных баз и производственно-распределительных центров. Через четыре года, благодаря инвестициям в \$600 млн в создание с нуля качественной системы дистрибуции, компания существенно сократила годовые товарно-материальные запасы, стала ежегодно экономить по \$100 млн за счет повышения продуктивности работы системы и доставлять заказанные товары в течение двух-трех суток.⁶⁷

Рыночная логистика включает внедрение необходимой для удовлетворения спроса инфраструктуры, создание и контроль физических потоков материалов и готовой продукции, начиная с пунктов происхождения и заканчивая пунктами использования, в целях удовлетворения запросов покупателей и получения прибыли.

Планирование рыночной логистики осуществляется в четыре этапа.⁶⁸

1. Принимается решение о том, что компания предложит своим покупателям. (Какой выбрать стандарт относительно скорости поставки? Каким должен быть уровень точности при формировании заказов и выставлении счетов?)
2. Выбирается наилучшая структура канала и стратегия охвата покупателей. (Следует компании обслуживать покупателей напря-

мую или работать через посредников? Какие комплектующие и у каких производителей следует закупать? Сколько нужно складов и где они должны быть расположены?)

3. Обеспечивается эффективность прогнозирования сбыта, управления складским хозяйством, транспортировкой и поставками материалов.
4. Выбираются наиболее подходящие информационные системы, оборудование, политика и процедуры.

Рыночная логистика ведет к выявлению наиболее эффективного способа предоставления ценности. Например, компания-разработчик программного обеспечения обычно видит свою главную задачу в создании дисков с программами и руководств для пользователей и последующей их поставке организациям оптовой торговли, от которых они поступают в розничную продажу и попадают к конечным покупателям. Пользователи приносят компакт-диски домой (на работу) и устанавливают программы на жесткие диски своих компьютеров. С точки зрения рыночной логистики это не самый эффективный подход; существует две более эффективные системы доставки. Первая предполагает, что пользователь заказывает производителю загрузку программы на свой жесткий диск. Второй вариант — программа устанавливается на компьютер пользователя производителем компьютера. Оба решения снимают необходимость в тиражировании, упаковке, отправке и хранении миллионов дисков и руководств пользователей. Аналогичным образом могут распространяться музыкальные записи, газеты, видеоигры, фильмы и другие продукты с аудио-, текстовым или визуальным содержанием.

ИНТЕГРИРОВАННЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Стоящие перед рыночной логистикой задачи требуют применения **интегрированных логистических систем**, включающих управление снабжением, системы материальных потоков и физическое распределение, — и все это при поддержке информационных технологий.

Информационные системы играют в рыночной логистике критически важную роль. Прежде всего это касается компьютеров, кассовых терминалов, единообразных штрихкодов товаров,

систем спутникового слежения за транспортными средствами, электронного обмена данными и электронного перевода средств. Применение всех этих средств уменьшает время выполнения заказа, сокращает количество необходимой бумажной работы, снижает вероятность ошибки при составлении документов и позволяет компаниям лучше контролировать операции. Они позволяют компаниям точно и в срок выполнять принятые на себя обязательства: «Партия товара А прибывает на склад в пункте Б завтра в 10:00». Благодаря информационным системам компания имеет возможность контролировать все этапы поставки.

Рыночная логистика включает несколько видов деятельности. В первую очередь это прогнозирование продаж, на базе которого компания определяет объемы распределения, производства и материальных запасов. В производственных планах указывается, какие материалы должен заказать отдел закупок. Материалы прибывают с входящим транспортом в приемную зону и выгружаются на сырьевой склад. Позже из сырья и материалов изготавливается конечная продукция. Запасы готовой продукции — это связующее звено между заказами покупателей и деятельностью производителя. Полученные от покупателей заказы означают, что уровень запаса готовой продукции будет снижаться, а производственная деятельность приводит к увеличению этого уровня. Готовые товары упаковываются и отправляются на заводской склад, где они готовятся к отправке. Затем осуществляются собственно отправка, складирование в пункте назначения, доставка товара покупателям и предоставление сопутствующего обслуживания.

Уровень затрат на рыночную логистику (а они могут достигать 30–40% себестоимости готовой продукции) не может не беспокоить руководство компаний. Только в сфере продовольственных товаров считается возможным снизить операционные затраты на 10% (применительно к США это \$20 млрд), модернизировав рыночную логистику. Для сокращения таких операционных затрат сеть продуктовых магазинов *Stop & Shop* проанализировала всю цепочку поставок свежей продукции и провела сокращения везде, где можно, — от размера коробок поставщика до количества в выкладке. Благодаря этим мерам ее операционные издержки сократились

на треть, что позволило сэкономить \$100 млн и избежать порчи 36 тыс. фунтов продуктов, одновременно повысив удовлетворенность своих покупателей.⁶⁹

Многие эксперты называют рыночную логистику «последним рубежом экономии затрат, и не случайно фирмы всеми силами стремятся сокращать все необоснованные издержки: в 1982 г. затраты на логистику составляли 14,5% от ВВП США, а в 2012 г. этот показатель снизился до 8,5%.⁷⁰ Чем ниже будут расходы на логистику, тем более низкие цены можно будет установить в магазинах, или получить больше прибыли, или то и другое одновременно. И все же, несмотря на достаточно крупные расходы, грамотно организованная рыночная логистика это мощное средство конкурентного маркетинга. Предлагая более высокий уровень сервиса, ускоряя обращение товаров или снижая цены, компании могут привлечь дополнительных покупателей.

Многие фирмы освоили методы экономического производства, разработанные компанией *Toyota*, для изготовления продукции с минимальными затратами времени, материалов и финансовых ресурсов. Одноразовые приспособления компании *ConMed* используют во всем мире каждые 90 секунд при проведении ортоскопических операций.⁷¹

ConMed

Для оптимизации своего производства изготовитель медицинской техники *ConMed* решила в максимально возможной степени «привязать» свои производственные операции к конечному потребителю своей продукции, применяя методы экономического производства и концепцию шести сигм для повышения производительности труда, повышения эффективности использования производственных помещений и сокращения товарно-материальных запасов. Вместо перевода производства в Китай, что позволило бы сэкономить на оплате труда работников, но повысить риск повышения времени выполнения заказа, затоваривания и непредвиденных задержек, фирма внедрила новые процессы, позволяющие собирать одноразовые приспособления только после получения заказа от больницы. Около 80% заказов были достаточно предсказуемыми, так что прогнозы спроса, уточняемые каждый месяц, позволяли составлять почасовой график производства. Подтверждением повышения эффективности работы фирмы может служить следующий факт: раньше производство по сборке устройств для инъекции лекарств располагалось на площади 3300 кв. футов и требовало материальных запасов на сумму \$93 тыс., а теперь оно занимает площадь 650 кв. футов

и требует материальных запасов на сумму \$6 тыс. Выпуск готовой продукции в расчете на одного работника вырос на 21%. Подобным образом завод компании по производству бритвенных лезвий сумел увеличить производство при одновременном сокращении издержек — в некоторых случаях на 30%.

Экономичное производство требует продуманного внедрения и пристального наблюдения. Недавние проблемы с надежностью продукции фирмы *Toyota*, приведшие к массовому изъятию автомобилей из продажи, отчасти были обусловлены тем, что некоторые аспекты метода экономичного производства требовали более строгого контроля качества.⁷²

ЦЕЛИ МАРКЕТИНГОВОЙ ЛОГИСТИКИ

Многие компании формулируют цель рыночной логистики как «доставку нужных товаров в нужное место в нужное время с наименьшими затратами». К сожалению, подобная формулировка не позволяет определить практические направления деятельности компании. Ни одна система рыночной логистики не в состоянии обеспечить одновременную максимизацию уровня сервиса и минимизацию затрат на распределение. Улучшение уровня сервиса предполагает наличие достаточных товарных запасов и складов, дополнительные расходы на транспортировку, увеличение числа складов, что неизбежно ведет к повышению издержек на логистику. Снижение затрат подразумевает удешевление транспортировки, снижение запасов товаров, уменьшение числа складов.

Компания не может добиться эффективности рыночной логистики, просто приказав ответственным менеджерам минимизировать затраты. Логистические издержки взаимосвязаны, причем зависимость эта зачастую оказывается обратно пропорциональной: уменьшение одних расходов приводит к росту других. Приведем примеры.

- Менеджер по перевозкам предпочитает отправлять груз не самолетом, а железной дорогой, потому что последнее обходится дешевле. Но поскольку железной дорогой груз идет дольше, замедляются возврат оборотных средств и платежи покупателей. Кроме того, клиенты могут обратиться к конкурентам, имеющим возможность доставлять товар в более короткие сроки.

- Транспортный отдел в целях снижения издержек использует дешевые контейнеры. Однако они не обеспечивают должную сохранность товаров, что вызывает недовольство получателей.
- Менеджер по материально-техническому снабжению уверен в необходимости снижения уровня товарных запасов, игнорируя возможность возникновения дефицита, невыполнения заказов, увеличения бумажной работы и продолжительности производственного периода (не говоря уже о дополнительных затратах на срочную доставку запасов).

Итак, зная, что в рыночной логистике неизбежны компромиссы, решения должны приниматься исходя из функционирования системы в целом. Отправной точкой здесь служит изучение требований покупателей и предложений конкурентов. Покупатели заинтересованы в своевременной доставке товаров, готовности поставщика к экстренным поставкам, аккуратном обращении с продукцией во время перевозки, быстрой замене дефектных изделий.

Далее компания должна выяснить относительную важность всех составляющих компонентов сервиса. Например, для покупателей копировальной техники очень важно время ремонта и профилактического обслуживания техники. Исходя из этого компания *Xerox* установила новый стандарт обслуживания, по которому она «обязуется отремонтировать копировальный аппарат, находящийся в любой точке континентальной части США, в течение трех часов с момента получения заявки», для чего в ней создано особое подразделение.

Фирма должна также учитывать и уровень сервиса, предлагаемый ее конкурентами, и в нормальных условиях гарантировать покупателям по крайней мере такой же. Однако ее цель — максимизация прибыли, а не объема продаж. Принимая решение о более высоком уровне сервиса, необходимо учитывать и затраты, которые при этом возникнут. Некоторые компании предоставляют ограниченный сервис, устанавливая соответственно более низкие цены. Другие, наоборот, повышают и его уровень, и цены на товары и услуги.

В итоге фирма должна принять по отношению к рынку некоторые обязательства. Некоторые

фирмы устанавливают стандарты по каждому аспекту сервиса. Один из производителей бытовой техники установил следующие стандарты сервиса: доставка дилерам по крайней мере 95% всех заказанных товаров в течение семи дней после получения заявки, оформление заказов дилеров с точностью 99%, ответы на запросы дилеров относительно состояния заказа в течение трех часов, предельно допустимый уровень повреждения товаров в пути — не более 1%.

РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ В РЫНОЧНОЙ ЛОГИСТИКЕ

В рыночной логистике принимаются четыре основных вида решений: 1) об обработке заказов (как обращаться с заказами); 2) о складировании (где хранить товары); 3) об объеме запасов (сколько товаров должно храниться); 4) о транспортировке (как доставлять товары).

Обработка заказов. Сегодня большинство компаний старается сокращать *цикл «заказ—оплата»*, т. е. время между получением заказа, доставкой готовой продукции и оплатой. В этом цикле можно выделить несколько отдельных этапов, включая получение заявки торговым работником, ввод данных и проверку платежеспособности покупателя, составление графика заказа материалов и производства, отправку готовой продукции и счета, получение оплаты. Чем длиннее цикл «заказ—оплата», тем ниже степень удовлетворения покупателя и прибыль компании.

Складирование. Подавляющее большинство производителей отгружает готовую продукцию покупателям со своих складов. Неизбежность хранения запасов сырья и готовой продукции определяется несовпадением циклов производства и потребления. Хранение же позволяет сгладить различия между потребностями рынка и возможностями производителя в отношении количества продукции и сроков поставок. Компания должна решить, сколько складов ей лучше всего иметь. С одной стороны, большее число складских комплексов позволяет ускорить процесс доставки товаров покупателям, но при этом возрастают затраты на содержание дополнительных площадей и стоимость запасов. Чтобы их снизить, компания может централизовать все запасы на одном складе и своевременно выполнять заказы за счет более быстрой транспортировки.

Для лучшего управления запасами многие универмаги, такие как *Macy's* и *Nordstrom*, выполняют онлайн-заказы со складов.⁷³

В наше время некоторые склады выполняют ряд функций, ранее свойственных производству. К ним относятся сборка, упаковка, создание рекламных конструкций. «Откладывая» окончательную подготовку заказов, компания может сэкономить свои затраты и обеспечить более полное соответствие своих предложений спросу.

Объем запасов. Уровень запасов — важный фактор, непосредственно влияющий на величину издержек. Торговые работники хотели бы, чтобы на складах имелся запас товаров, достаточный для оперативного обслуживания всех клиентов. Однако с экономической точки зрения хранение больших объемов продукции неэффективно. *По мере приближения уровня сервиса к 100% стоимость товарно-материальных запасов прогрессивно растет.* Руководству фирмы необходимо четко определить, как именно отразится увеличение объема запасов и ускорение обслуживания на величине выручки и прибыли, и принять соответствующие решения.

Для принятия решений об уровне запасов сырья и материалов необходимо точно знать, когда, сколько и какие товары должны быть заказаны. По мере истощения запасов отдел закупок заказывает новые партии комплектующих. Уровень запасов, при котором требуется пополнение, называется *точкой (повторного) заказа*. Точка заказа, равная 20, означает, что повторный заказ производится в том случае, когда на складе остается 20 единиц товара. Точка заказа должна обеспечивать баланс между риском отсутствия товара на складе и повышенными затратами в случаях затоваривания.

Сколько заказывать? Чем больше объем заказа, тем реже осуществляются поставки. Необходимо найти баланс между затратами на обработку заказа и издержками хранения. Для производителя *затраты на обработку заказа* складываются из *стартовых* и *текущих* затрат (возникающих в процессе производства). Если стартовые затраты (на пусконаладочные работы) невелики, производитель может изготавливать данный вид продукции чаще, а средние затраты на производство единицы продукции стабильны и примерно равны текущим затратам. Если же

затраты на пусконаладочные работы велики, производитель имеет возможность добиться сокращения средних издержек на единицу продукции за счет увеличения размера партии и хранения большего объема запасов.

Расходы на обработку заказа необходимо сравнивать с *затратами на хранение*. Чем больше средний объем хранимых запасов, тем выше эти расходы. В них включаются оплата складских площадей, стоимость «замороженного» капитала, налоги и страховка, износ и убытки, связанные со старением продукции. Затраты на хранение могут достигать 30% стоимости товара. Следовательно, менеджеры, требующие увеличения объемов складских запасов, должны представить расчеты, свидетельствующие, что рост валовой прибыли превысит увеличение издержек хранения.

Оптимальный объем заказа определяют исходя из суммарных затрат (обработка заказов плюс хранение). Из рис. 18.1 видно, что затраты на обработку заказа в расчете на единицу продукции уменьшаются по мере увеличения объема заказов, так как одни и те же расходы распределяются на большее число единиц продукции. Издержки хранения, наоборот, с ростом заказов увеличиваются, так как каждая единица продукции «проводит» на складе (в запасе) больше времени. Путем сложения двух кривых по вертикали мы получаем кривую общих затрат, а проецируя ее самую нижнюю точку на горизонтальную ось, определяем оптимальный объем заказа Q^* ⁷⁴

Компании снижают затраты на хранение, используя различные подходы в отношении различных запасов. Также ими используется такой ход, например, неходовые товары хранятся на центральном складе, а ходовые — на складах, расположенных неподалеку от покупателей. Все эти стратегии обеспечивают возможность более гибких действий в том случае, если что-то пойдет не так, как надо, например, вследствие забастовки докеров в Калифорнии или политических волнений в Северной Африке или на Ближнем Востоке.⁷⁵

Самый эффективный метод достижения *почти нулевых запасов* — производство на заказ, а не на склад. В компании *Sony* это называют принципом «Один продан — один сделан» (*SOMA*, «*sell one, make one*»). Вот еще пример: компания *Dell* сначала просит клиента оплатить компьютер

и лишь затем начинает его изготовление. Для оплаты поставок *Dell* пользуется средствами клиента, а не собственными. При этом экономят все (если, конечно, компьютер не требуется покупателю немедленно).

Некоторые розничные торговцы реализуют излишки запасов через *eBay*. Отказываясь от услуг организаций, скупающих нереализованные товары, розничные торговцы могут заработать на одном долларе не 10 центов, как обычно, а 60–80 центов.⁷⁶ А некоторые поставщики рассматривают избыточные запасы производителей как возможности для создания нового бизнеса.⁷⁷

Камерон Хагес

«Если винный завод имеет партию из восьми бочек, он может предлагать своим покупателям только пять бочек», — утверждает виноторговец Камерон Хагес, покупающий избытки продукции у производителей дорогого вина и винных брокеров и смешивающий их вместе для создания уникальных смесей, имеющих неповторимый вкус. Виноторговцы существовали с незапамятных времен, сначала как посредники, которые продавали или отгружали вино в качестве оптовиков, но затем эта профессия стала предусматривать и другие операции, когда такие предприниматели, как Хагес, начали активно участвовать в изготовлении собственных вин. Хагес не имеет собственных виноградников, устройств для розлива вина по бутылкам или грузовиков. Он прибегает к аутсорсингу процесса розлива и продает вино напрямую таким ритейлерам, как *Costco*, *Sam's Club* и *Safeway*, без посредников, накручивающих наценки. Хагес никогда не знает, сколько и какого избыточного вина других производителей он будет иметь, но он использует такую ситуацию к своей выгоде, создавая новый продукт из любой купленной им

партии. Такая быстрота создания нового вина отчасти объясняет расположенность, которую имеет к Хагесу *Costco*. Покупателям этой дисконтной сети нравится возможность покупки уникального вина, и Хагес продвигает свою продукцию с помощью дегустаций в супермаркетах и рассылки e-mail с уведомлениями покупателей *Costco* о выставляемых на продажу лотах. Но покупатели никогда не могут в точности узнать происхождение приобретаемого вина. При совершении закупок Хагес обычно подписывает обязательство не разглашать имен своих поставщиков, хотя рекламные листовки, сопровождающие появление в продаже очередной партии вина, могут содержать кое-какие подсказки.

Транспортировка. Маркетологи должны думать и о методах транспортировки товаров. Выбор вида транспорта влияет на цены, своевременность доставки и состояние товара по прибытии в пункт назначения, что в конечном итоге сказывается на удовлетворении покупателей.

Для доставки товаров на склады, дилерам и покупателям могут использоваться пять видов транспорта: железнодорожный, воздушный, автомобильный, водный и трубопроводный. При выборе способа транспортировки учитываются такие факторы, как скорость, частота, надежность, пропускная способность, доступность, возможность оперативного контроля и цена. Если доставку необходимо выполнить в кратчайшие сроки, то выбирают воздушный, железнодорожный или автомобильный транспорт. Если цель состоит в уменьшении затрат, то лучше всего выбрать водный или трубопроводный транспорт.

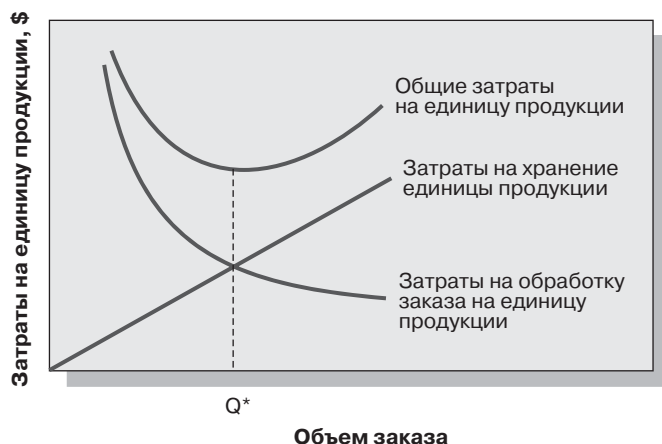


Рис. 18.1. Определение оптимального объема заказа

Разрабатывая модель транспортировки, операторы все чаще стараются совместить два или несколько видов транспорта, и тут им на помощь приходит **контейнеризация**. Суть ее состоит в перевозке товаров в контейнерах, удобных для перегрузки с одного вида транспорта на другой. *Комбинированные перевозки* — это сочетание железнодорожного и автомобильного транспорта, автомобильного и водного, водного и железнодорожного, воздушного и автомобильного. Каждая комбинация имеет свои преимущества. Например, отправка по железной дороге в сочетании с доставкой товара грузовиками обходится дешевле, чем просто автомобильная транспортировка, и в то же время обеспечивает более высокую гибкость и удобство.

Оператору необходимо также принять решение о перевозчике грузов. Это может быть *собственная транспортная служба* (когда грузоотправитель сам владеет транспортными средствами), наемная или общественная транспортная компания. *Наемный перевозчик* — это независимая организация, предоставляющая услуги по доставке грузов на договорной основе. *Общественный транспорт* обеспечивает перевозки по заранее составленному расписанию и предоставляет услуги отправителям по стандартным расценкам. Некоторые наемные перевозчики инвестируют большие средства в повышение привлекательности своих предложений.⁷⁸

Наемные перевозчики

Наличие разнообразных средств доставки грузов позволяет транспортным фирмам постоянно снижать издержки, улучшать обслуживание и предлагать другие дополнительные выгоды своим клиентам. После десяти лет работы и осуществления миллиардных инвестиций (из них \$2,5 млрд в одном только 2010 г.) *Union Pacific* обнаружила, что вероятность своевременной доставки грузов по принадлежащим ей железным дорогам выросла с 30% до почти 90%. Повышение надежности также имеет важное значение в морских перевозках. Базирующаяся в Копенгагене *Maersk Group* является крупнейшим в мире морским перевозчиком, владеющим 550 контейнеровозами и 225 танкерами. Для повышения продуктивности своей работы фирма заказала в 2014 г. постройку 20 крупных судов невиданного ранее водоизмещения. Каждый такой гигант, стоящий \$185 млн, способен перевозить с низкими издержками 18 тыс. контейнеров, а кроме того, он выбрасывает в атмосферу вдвое меньше двуокиси углерода. *Schneider*, один из крупнейших грузовых автоперевозчиков на дальние расстояния, имеющий годовой доход более \$3 млрд, разработал для своего парка грузовиков «тактический симулятор», сэкономивший компа-

нии десятки миллионов долларов. Помимо помощи в составлении расписания повседневных маршрутов водителей этот симулятор также подсказывает самые разные решения, например, когда поднимать плату для тех или иных клиентов или сколько (и где) новых водителей следует взять на работу. Небольшие изменения могут принести перевозчикам большие выгоды. *UPS*, глобальный лидер по предоставлению логистических услуг, подсчитал, что если его водители станут пользоваться для включения двигателей грузовиков электронными ключ-картами вместо обычных ключей, то это позволит экономить на каждом включении 1,7 секунды или 6,5 минут в день, что обеспечит за год экономию в \$70 млн.

Для сокращения затрат на обработку прибывающих грузов некоторые фирмы изготавливают товары в упаковке, пригодной для размещения на торговых полках, чтобы избежать необходимости распаковывать каждую коробку и помещать каждую единицу товара на полку индивидуально. В Европе *P&G* использует трехуровневую логистическую систему для составления расписания доставки скоропортящихся и не скоропортящихся товаров, габаритных товаров и мелких товаров наиболее эффективным способом.⁷⁹ Для исключения повреждений товаров при транспортировке следует использовать специальную тару, гидроизолирующие и прокладочные материалы и т. п.⁸⁰ В вопросах логистики необходимо тщательно анализировать любые мелочи, чтобы понять, как их можно изменить для повышения продуктивности и прибыльности.

ВЫВОДЫ

1. Розничная торговля включает все виды деятельности, связанные с реализацией товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для личного, некоммерческого использования. Все формы розничной торговли можно разделить на магазинные, внемагазинные и розничные организации.
2. Подобно товарам, розничное предприятие проходит несколько этапов: от роста к спаду. По мере того как существующие магазины в стремлении к повышению конкурентоспособности предлагают все больше услуг, увеличиваются их издержки, а следовательно, и цены товаров. Тем самым создаются условия для появления новых форм розничной торговли, предлагающих товары и услуги по более низким ценам. Предприятия розничной торговли подраз-

- деляются на специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, небольшие магазинчики, магазины сниженных цен (дисконтеры), магазины «бросовых цен» (фирменные «стоковые» магазины, независимые дешевые магазины, оптовые клубы), супермагазины (комбинированные магазины и гипермаркеты), выставочные залы торговцев по каталогам.
3. Хотя подавляющее большинство товаров и услуг продается через магазины, объем внемагазинных продаж растет. К основным формам внемагазинной торговли относятся прямые продажи (личная продажа «один на один», личная продажа «один многим», многоуровневый сетевой маркетинг), прямой маркетинг (включающий в себя е-коммерцию и интернет-торговлю), торговля через автоматы, службы заказов.
 4. Многие предприятия розничной торговли принадлежат независимым владельцам, однако все большее число магазинов относится к одной из форм корпоративной розничной торговли. Организации розничной торговли во многом используют эффект масштаба (большой потенциал для совершения закупок, широко известные торговые марки, более квалифицированный персонал). Основные типы корпоративной розничной торговли — это корпоративные сети магазинов, добровольные сети, розничные кооперативы, потребительские кооперативы, франчайзинговые организации, розничные конгломераты.
 5. В последние годы в среде розничной торговли набирают силу такие тенденции, как рост количества частных торговых марок, появление новых форм торговли и их комбинаций, усиление «межвидовой» конкуренции, конкуренция между магазинными и внемагазинными формами торговли, рост розничных гигантов, сокращение числа торговцев средней руки, рост инвестиций в технологии и развитие внутримагазинного маркетинга.
 6. Как и все субъекты рынка, розничные торговцы должны составлять планы маркетинга, включающие решения относительно целевых рынков, ассортимента товаров и закупок, уровня обслуживания и атмосферы магазина, ценообразования, продвижения и местоположения.
 7. К оптовой торговле относятся все виды деятельности, связанные с реализацией товаров или услуг тем субъектам рынка, которые перепродают их или используют в коммерческих целях. Производители обращаются к услугам оптовиков, так как последние имеют возможность выполнять торговые функции эффективнее и дешевле. К этим функциям относятся продажа и продвижение товаров, совершение закупок и формирование ассортимента, разделение крупных партий на более мелкие, складирование, транспортировка, финансирование, принятие риска, распространение рыночной информации, оказание консультационных услуг.
 8. Существует четыре типа организаций оптовой торговли: оптовые торговцы; брокеры и агенты; сбытовые и закупочные филиалы и офисы производителей и розничных торговцев; специализированные оптовые компании.
 9. Как и розничным торговцам, оптовикам приходится принимать решения, связанные с выбором целевых рынков, ассортиментом товаров и услуг, ценообразованием, продвижением и выбором местоположения предприятия. Наибольшего успеха добиваются те компании оптовой торговли, которые адаптируют свои услуги к потребностям поставщиков и целевых покупателей.
 10. Производители товаров и услуг должны использовать рыночную логистику, т. е. находить наилучший способ хранения и доставки продукции к местам ее продажи и потребления; координировать действия поставщиков, закупочных агентов, производителей, маркетологов, участников маркетинговых каналов и покупателей. Эффективность логистики во многом определяется использованием современных информационных технологий.
- ## ПРАКТИКУМ
- ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:
СЛЕДУЕТ ЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ
ПОМИМО ВЫПУСКА СВОИХ МАРОЧНЫХ
ТОВАРОВ ЗАНИМАТЬСЯ ТАКЖЕ
ИЗГОТОВЛЕНИЕМ ТОВАРОВ
ДЛЯ ЧАСТНЫХ ТРГОВЫХ МАРОК?**
- Один спорный шаг, совершаемый некоторыми производителями известных марок, — поставки товаров владельцам частных марок. Например, компании *Ralston-Purina*, *Borden*, *ConAgra*

и *Heinz* были замечены в поставках товаров (иногда более низкого качества) для продажи под частными торговыми марками. Другие поставщики подвергают такую стратегию («не можешь победить — присоединяйся») критике, полагая, что если это получит огласку, потребители будут оскорблены и даже могут счесть, что все торговые марки в рамках данной категории по сути своей одинаковы.

Каково ваше мнение: производители могут поставлять товары для частных торговых марок, если это приносит доход, или им не следует иметь ничего общего с частными торговыми марками?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните свои любимые магазины. Что они делают для того, чтобы воспитать в вас лояльность к себе? Какие впечатления у вас остаются после покупок в этих магазинах?



В центре внимания

Best Buy

Best Buy является крупнейшим в мире ритейлером бытовой электроники. В 2013 г. товарооборот компании составил \$45 млрд. Продажи росли особенно быстро в 1980-х гг., когда *Best Buy* активно расширяла сеть магазинов в стране и нередко принимала рискованные коммерческие решения, как, например, о выплате вознаграждения продавцам в виде твердого оклада, а не комиссионных с продаж. Такое решение позволило создать в магазинах более дружелюбную к покупателям атмосферу и способствовало росту доходов фирмы. В 1990-х гг. *Best Buy* начала предлагать компьютеры и к 1995 г. стала крупнейшим продавцом домашних ПК.

На рубеже веков у *Best Buy* появились новые конкуренты, в частности *Costco* и *Walmart*, которые начали расширять свои отделы бытовой электроники и свои товарные предложения. *Best Buy* считала, что лучший способ дифференцировать себя заключается в усилении внимания к обслуживанию покупателей посредством продажи гарантий на товар и предложения индивидуальных услуг, таких как доставка и установка купленной техники. Приобретение сервисной компании *Geek Squad* оказалось очень прибыльным и стратегически верным решением, так как домашние и офисные сети становились более сложными, и потребность в технической помощи специалистов росла. В 2004 г. *Best Buy* имела в каждом своем магазине филиал *Geek Squad*, который предоставлял потребителям услуги в торговом зале, на дому, по телефону или онлайн.

Сегодня *Best Buy* реализует корпоративную стратегию «Центральности покупателя». Компания разделяет свою покупательскую базу на несколько целевых сегментов, таких как состоятельные ценители электронной техники, вечно занятые матери из городских предместий, молодые энтузиасты цифровых технологий и экономные отцы семейств. Далее проводятся масштабные исследования для выявления того, какие сегменты являются самыми привлекательными на каждом рынке. Наконец, компания изменяет свои магазины, обучает продавцов нацеливанию на нужных покупателей и поощряет этих покупателей обращаться в магазины снова и снова. Например, магазины, нацеливающиеся на состоятельных любителей электронной техники, имеют специальные отделы оборудования для домашних кинотеатров, в которых работают продавцы, готовые подолгу рассказывать об особенностях разных продаваемых моделей. Магазины, часто посещаемые имеющими мало времени матерями из предместий, предоставляют индивидуальную помощь для быстрого выбора необходимого устройства.

Иногда магазины сталкиваются с новыми типами привлекательных покупателей. В приморском техасском городе Бэйтаун частыми посетителями магазина *Best Buy* были моряки из восточно-европейских стран с заходивших в местный порт танкеров и грузовых судов. Эти люди охотно покупали устройства iPod и лэптопы фирмы *Apple*, которые в США стоят дешевле, чем в Европе. Для привлечения таких покупателей была проведена перепланировка магазина, чтобы

iPod, «MacBooks» и прочие подобные устройства продавались прямо у входа. В результате продажи этим европейским покупателям выросли на 67%.

Best Buy смогла добиться таких успехов, используя всего один канал. Однако в последние годы ей становится все труднее сохранять свое доминирующее положение. Одна из причин заключается в том, что потребители проявляют теперь меньше интереса к телевизорам с большим экраном, компьютерам и домашним кинотеатрам, т. е. тем товарам, которые занимали так много места в торговых залах в прошлые годы. К тому же серьезную проблему создает распространение шоуруминга, когда потребители приходят в магазин, осматривают и пробуют товар, а затем делают покупку дома через Интернет. Фактически онлайн-ритейлеры, такие как *Amazon.com*, стали теперь главными конкурентами *Best Buy*. Доля компании на рынке бытовой электроники и бытовой техники составляет 16%, но на рынке онлайн-продаж она не превышает 7%. Для сравнения: доля *Amazon* на рынке бытовой электроники и бытовой техники равняется всего 4%, но на онлайн-рынке она является лидером — ее доля здесь составляет 21%.

Best Buy осознает, что она медленно реагирует на изменения в товарных категориях и в каналах и что она слишком сосредоточена на стратегии использования розничных продаж, хотя поведение покупателей быстро меняется. В результате продажи снижаются, удовлетворенность покупателей, как и биржевая цена акции, также идет вниз. Чтобы попытаться изменить ситуацию, компания назначила нового исполнительного директора, который в 2013 г. приступил к реализации нескольких стратегических инициатив. В частности, в сфере онлайн-продаж *Best Buy* пытается улучшить опыт совершения покупок за счет внедрения более быстрых и простых инструментов навигации на сайте, более конкурентоспособных цен и более актуальных товарных предложений. Компания также начала отправлять покупателям заказанные товары не из магазинов, а с ближайших складов, что позволило ускорить доставку и оборачиваемость запасов.

Best Buy осуществляет оптимизацию планировки своих 1477 магазинов, стремясь выделять больше места под более популярные и прибыльные товары, такие как смартфоны, и сокращать пространство для переживающей спад продаж аудио- и видеотехники. Компания также планирует уменьшить число крупных магазинов и увеличить число меньших по размеру, но более мобильных магазинов.

По мере того как *Best Buy* превращается из одноканального в многоканального ритейлера, она получает возможности для дальнейшего развития своего бизнеса. Американский рынок бытовой электроники и бытовой техники оценивается в \$228 млрд, и компания осуществляет внутренние изменения для повышения своей конкурентоспособности и своей рыночной доли. Имея большое количество магазинов по всей стране, компания обладает серьезным конкурентным преимуществом и может использовать эти активы при проникновении в другие каналы.

Вопросы

1. Назовите главные факторы успеха *Best Buy*. Какие опасности ожидают ее в будущем?
2. Какие другие методы может использовать *Best Buy* в конкурентной борьбе с *Walmart* и онлайн-компаниями?

Источники: Jena McGregor, «At Best Buy, Marketing Goes Micro», *Businessweek*, May 15, 2008; Matt Richtel, «Last Man Standing», *The New York Times*, July 17, 2009; Matthew Boyle, «Best Buy's Giant Gamble», *Fortune*, March 29, 2006; Millstein, «Best Buy's Quest to Master Customer

Centricity», *Chain Store Age*, December 2007; Ann Zimmerman, «Best Buy Plays Web Hardball», *Wall Street Journal*, October 12, 2012; Walter Loeb, «Best Buy in Turmoil, Will It Survive?», *Forbes*, August 22, 2012; Paula Rosenblum, «Can Best Buy Survive and Are Its Problems Really All about Amazon?», *Forbes*, August 12, 2013; Margaret Bogenrief, «Best Buy Is Pulling Off an Incredible Turnaround», *BusinessInsider*, July 30, 2013; NPD, Nielsen, Stevenson Traqline, Best Buy internal analysis, «Renew Blue», Best Buy Analyst and Investor Day presentation, November 12, 2012; BestBuy.com, 2012 Annual Report.

Часть VII

ЗНАЧЕНИЕ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ В МАРКЕТИНГЕ

Глава 19

Разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какую роль играют маркетинговые коммуникации?
2. Что такое комплекс маркетинговых коммуникаций и как он составляется?
3. Как «работают» маркетинговые коммуникации?
4. Каковы основные этапы разработки эффективных коммуникаций?
5. Как формируется и оценивается комплекс коммуникаций?
6. Что такое программа интегрированных маркетинговых коммуникаций?

Задачи современного маркетинга не ограничиваются разработкой качественных товаров, установлением привлекательных цен и распределением продукции по торговым точкам. Компании должны постоянно взаимодействовать с существующими и потенциальными заинтересованными группами и общественностью. Для большинства фирм проблема коммуникаций состоит не в том, стоит ли их осуществлять, а в том, какую информацию необходимо доносить, кому и как часто. Но «общаться» с рынком становится все труднее, поскольку все больше компаний стараются завладеть все более рассеивающимся вниманием потребителей. Чтобы охватить целевые рынки и сформировать марочный капитал, фирмы, придерживающиеся холистического подхода к маркетингу, творчески действуют многочисленные формы коммуникации. Рассмотрим, что делала *Mondelez International* для позиционирования себя в качестве глобального бренда печенья.¹

Глобальное позиционирование бренда «Огео» в качестве «лучшего печенья к молоку» и печенья, создающего «моменты единения», предусматривает использование разных средств коммуникаций в разных странах. В США чрезвычайно успешная кампания «Celebrate the Kid Inside» («Радуйся своему внутреннему ребенку») была разработана в ходе подготовки к празднованию столетия бренда. Рекламные ролики и проводимые в магазинах конкурсы создавали атмосферу домашнего празднования дня рождения и были сосредоточены на традиционном методе потребления печенья с молоком, описываемом слоганом бренда «Поверни, лизни и макни» («twist, lick, dunk»). Стодневная рекламная кампания в печатной и онлайн-рекламе объединяла бренд с такими разными культурными событиями, как неделя Элвиса Пресли, неделя марсохода «Mars Rover», неделя «Гей-парада» и День взятия Бастилии. Страница на Facebook, посвященная столетию «Огео», получила 25 млн «лайков», а продажи печенья в США выросли на 25%. Когда в феврале 2013 г. во время финала по американскому «футболу» на стадионе на полчаса погас свет, немедленно появился следующий твит: «Нет света? Нет проблем. Вы все равно можете макать печенье в темноте». В Индии в рекламном ролике были показаны отец и сын, совершавшие обряд, состоявший из трех действий: «покрутить, лизнуть и обмакнуть». Родители в этой стране подписывались в социальных медиа под «Клятвой единства под знаком “Огео”», предусматривавшей обязательство проводить больше времени с детьми. По стране разъезжал специальный рекламный автобус «Единства под знаком “Огео”», в котором дети вместе с родителями могли «поймать» забавные моменты при общении друг с другом. С помощью таких разнообразных коммуникаций на многих рынках *Oreo* стремится позиционировать себя в качестве глобального бренда.

Маркетинговые коммуникации могут дать намного больше денег, чем на них тратится. Эта глава посвящена тому, как «работают» маркетинговые коммуникации и какую пользу они могут принести компании, а также вопросам интеграции коммуникаций в холистическом маркетинге. В следующей главе мы рассмотрим различные формы массовых (неличных) коммуникаций (рекламу, стимулирование сбыта, спонсорство и связи с общественностью), гл. 21 будет посвящена цифровым коммуникациям, а гл. 22 — личным коммуникациям, включая личные продажи, прямой маркетинг и маркетинг по базам данных.

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Маркетинговые коммуникации — это средства, с помощью которых фирмы пытаются информировать, убеждать и напоминать потребителям, напрямую или косвенно, о своих товарах и торговых марках. Маркетинговые коммуникации можно назвать «голосом» торговой марки и средством налаживания диалога и взаимоотношений с потребителями.

Маркетинговые коммуникации выполняют для потребителей целый ряд функций. С их помощью можно рассказать или показать, для чего предназначен и как используется товар, какому типу людей он предназначен, где и когда его использовать; потребители могут узнать о производителе товара и о том, что представляет собой компания и торговая марка; за пробную покупку или использование товара потребители могут получить вознаграждение. Маркетинговые коммуникации позволяют компаниям ассоциировать их торговые марки с другими людьми, местами, событиями, брендами, впечатлениями, чувствами и предметами. Они могут содействовать росту марочного капитала путем упрочения позиций торговой марки в памяти потребителей и создания ее имиджа. Наконец, они могут способствовать росту продаж и даже влиять на акционерную стоимость компании.²

ИЗМЕНЕНИЯ В СРЕДЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Технология и другие факторы кардинально изменили то, как потребители воспринимают коммуникации и даже то, предпочитают ли они воспринимать их вообще. Быстрое распространение многоцелевых смартфонов, широкополосного и беспроводного доступа к Интернету и цифровых видеомagneтофонов (DVR), позволяющих пропускать рекламу, значительно снизило эффективность масс-медиа. В 1960 г. компания могла охватить 80% всех американок с помощью одного 30-секундного рекламного ролика, одновременно показываемого по трем телеканалам: «ABC», «CBS» и «NBC». Сегодня для достижения того же эффекта эту рекламу пришлось бы показать по 100 каналам. Потребители не только имеют больше вариантов выбора медиа, но и мо-

гут решать, как они будут получать коммерческую информацию и будут ли они получать ее вообще. Во вставке «Маркетинг изнутри: не трогайте этот пульт дистанционного управления» рассказывается о новых тенденциях в телевизионной рекламе.

Фирмы, старающиеся избежать использования традиционных медиа, все равно не могут избежать серьезных проблем. «Рекламная сутолока» становится невыносимой. Средний городской житель подвергается воздействию от 3 тыс. до 5 тыс. рекламных сообщений в день. Рекламные видеоролики и объявления можно увидеть на бензозаправочных станциях, в продовольственных магазинах, коридорах поликлиник и универмагах.

Маркетинговые коммуникации практически во всех медиа осуществляются все более активно, и некоторые потребители считают, что они присутствуют повсюду. Фирмы должны проявлять креативность при использовании новых технологий, но не вторгаться в частную жизнь потребителей. *AKQA* является одним из агентств, доказавших свое умение создавать бренды и стимулировать продажи своих клиентов в цифровую эпоху.³

AKQA

AKQA (от начальных букв All Known Questions Answered — на все известные вопросы даны ответы), созданная в 2001 г., стала одним из лучших агентств цифровой рекламы благодаря использованию креативных стратегий при работе с такими известными клиентами, как *Visa*, *Xbox* и *Clorox*. Онлайн-реклама для *Audi* использовала изображение приборной доски автомобиля в ночь празднования Хэллоуина, чтобы подчеркнуть ценность «инфракрасного прибора ночного видения», установленного на модели «Audi A6», который помогает водителям избегать наезда на пешеходов в ночное время. Кампания вызвала такое одобрение онлайн-общества, что позднее получила прайм-тайм на одном из телеканалов. Для *Heineken*, одного из спонсоров футбольной Лиги чемпионов УЕФА, агентство придумало игру «Star Player». Используя смартфоны или страницу бренда на Facebook, болельщики могли одновременно смотреть телетрансляцию матча, «участвовать» в игре в режиме реального времени, чтобы предсказывать, что произойдет на футбольном поле, и публиковать свои результаты в Twitter и на Facebook. Для своего старого клиента *Nike* агентство разработало несколько приложений и игр, одна из которых помогала выводить на рынок спортивный тренажер «Nike+ Kinect». *AKQA* также привлекла певицу Элли Голдинг, исполнительницу шлягера «Run into the Light», для рекламирования технических возможностей и социальных выгод использования тренажера «Nike+».



Маркетинг изнутри

Не трогайте этот пульт дистанционного управления

То, что потребители играют все более важную роль на рынке, возможно, нигде не оказывается настолько заметно, как в вещательном телевидении, где цифровые видеоманитоны (DVR) позволяют потребителям перескакивать через рекламу посредством простого нажатия кнопки перемотки вперед. DVR имеются более чем в половине американских домохозяйств, и от 60 до 70% пользующихся DVR зрителей сознательно пропускают рекламные ролики (остальным реклама нравилась или не мешала).

Насколько это плохо? Удивительно, но исследования показывают, что, сосредоточиваясь на рекламе с целью ее пропуска, потребители запоминают, а затем и припоминают большое количество информации. Наиболее успешными роликами в случае их пропуска были те, которые потребители уже видели прежде, в которых действовали знакомые персонажи и которые состояли из небольшого числа эпизодов. Еще один полезный эффект от такого способа просмотра передач заключался в том, что в центре экрана появлялась информация о бренде, т. е. именно в том месте, на котором сосредоточен взгляд зрителя при перемотке рекламы. Хотя потребители все равно лучше вспоминают рекламу на следующий день, если они смотрят ее целиком, припоминание некоторых брендов наблюдается даже в том случае, если их реклама намеренно пропускалась. Другую серьезную проблему представляет склонность зрителей переключаться на другие каналы во время рекламных пауз. Однако недавно агентство *Nielsen*, составляющее рейтинги телепрограмм, начало предлагать рейтинги конкретных рекламных роликов. Прежде рекламодатели должны

были платить на основе рейтинга программы, даже если от 5 до 15% зрителей временно переключались на другой канал. Теперь они могут платить с учетом фактической аудитории, смотрящей их рекламу. Для повышения числа зрителей, не переключающих телевизор во время показа рекламы, крупные вещательные и кабельные телевизионные сети укорачивают рекламные паузы и переносят их на те моменты, когда зрители будут особенно захвачены происходящим на экране.

Новую проблему для маркетологов создает просмотр передач со сдвигом по времени, который стал возможен благодаря использованию DVR, так как все больше потребителей сами составляют расписание включения телевизора. Агентство *Nielsen* использует теперь категории Live+3 и Live+7 для учета просмотров, происходящих через три или через семь дней после первоначального показа в эфире. Для некоторых программ и показов рекламы сдвиг времени просмотра может означать большое изменение размера аудитории.

Источники: Merrill Barr, «In a World of DVR Monsters, Do Time Slots Still Matter?», *Forbes*, November 1, 2013; «Over Half of Multi-Channel Video Households Have a DVR», www.leichtmanresearch.com, November 30, 2012; Andrew O'Connell, «Advertisers: Learn to Love the DVR», *Harvard Business Review*, April 2010, p. 2 2; Erik du Plessis, «Digital Video Recorders and Inadvertent Advertising Exposure», *Journal of Advertising Research* 49 (June 2009); S. Adam Brasel and James Gips, «Breaking Through Fast-Forwarding: Brand Information and Visual Attention», *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 31–4; Kenneth C. Wilbur, «How Digital Video Recorder Changes Traditional Television Advertising», *Journal of Advertising* 37 (Summer 2008), pp. 143–49.

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Реклама часто занимает в программе маркетинговых коммуникаций центральное место, однако с точки зрения формирования марочного капитала это не единственный и даже не самый важный инструмент. *Mondelez International* под-

держивает партнерские соглашения с девятью цифровыми стартапами для получения преимуществ в этой области и тратит 10% своего рекламного бюджета на мобильный маркетинг.⁴ Для лучшего охвата своей многообразной аудитории *GE* использует собственную группу, использующую контент-маркетинг и социальные медиа для исполнения роли «рассказчика»

и разъяснения действий компаний на разных онлайн-платформах.⁵

Ocean Spray — сельскохозяйственный кооператив, занимающийся выращиванием клюквы, использовал различные средства коммуникаций, чтобы вновь добиться высоких объемов продаж.⁶

Ocean Spray

Столкнувшись с жесткой конкуренцией, неблагоприятными изменениями в поведении потребителей и устойчивым падением продаж на протяжении десяти лет, директора *Ocean Spray* Кен Романци и Арнольд Уорлдвайд решили «заново познакомиться Америку с клюквой» как с «удивительной ягодой, способной принести много пользы». Для этого они организовали кампанию с использованием всех типов маркетинговых коммуникаций для охвата потребителей в самых разных ситуациях. Их намерение заключалось в оказании поддержки всему ассортименту продукции — клюквенному соусу, ягодным сокам и сушеной клюкве — и использовании того факта, что бренд родился на клюквенных болотах и сохранил с ними непосредственную связь. Рекламное агентство решило рассказать правдивую и удивительную историю «Прямо из болота». Рекламная кампания была также призвана подкрепить две ключевые выгоды бренда: приятный вкус продукции *Ocean Spray* и ее полезность для здоровья. Связи с общественностью играли в этом главную роль. Миниатюрные болотца были доставлены на Манхэттен и показаны в утренней передаче «NBC Today». Подобные акции состоялись в Лос-Анджелесе, Чикаго. В телевизионной и печатной рекламе использовались образы двух работников кооператива (в действительности актеров), стоявших по пояс в болоте и рассказывавших о том, чем они там занимались. Кампания также предусматривала использование веб-сайта, демонстраций в магазинах и проведение различных мероприятий для потребителей и членов самого кооператива. Товарные инновации также имели большое значение: на рынок были выведены новые фруктово-ягодные смеси, линейка стопроцентных ягодных соков, диетические версии известных продуктов и клюква в сахарной пудре «Craisins». Кампания позволила кооперативу на протяжении пяти лет ежегодно увеличивать продажи на 10%, несмотря на общий спад продаж в категории соков.

Комплекс маркетинговых коммуникаций включает 8 основных инструментов.⁷

1. **Реклама** — любая оплачиваемая известным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг с помощью печатных медиа (газеты и журналы), вещательных медиа (радио и телевидение), сетевых медиа (кабельных, спутниковых, бес-

проводных, а также телефона), электронных медиа (аудио- и видеокассеты, DVD, CD-ROM, веб-страницы) и демонстрационных медиа (билборды, вывески, постеры).

2. **Стимулирование сбыта** — разнообразные краткосрочные побудительные приемы, призванные ускорить или увеличить приобретение товаров или услуг. Включают в себя меры стимулирования потребителей (бесплатные образцы, купоны и премии), торговых предприятий (скидки и льготные условия), работников и продавцов (конкурсы торговых представителей).
3. **Спонсорство** — финансируемые компанией мероприятия и программы (спортивные, культурно-развлекательные, социальные и неформальные), имеющие целью создание повседневных или специальных контактов потребителей с торговой маркой.
4. **Связи с общественностью (паблик рилейшнз — «пиар» — PR) и паблисити** — разнообразные программы, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или отдельных ее товаров. Обычно направлены на работников компании или на потребителей, другие фирмы, государственные органы или медиа.
5. **Мобильный маркетинг** — особая форма онлайн-маркетинга, предполагающая направление сообщений на мобильные телефоны, смартфоны или планшеты потребителей.
6. **Онлайн-маркетинг и маркетинг с использованием социальных медиа** — онлайн-усилия и программы по установлению связи с существующими или потенциальными покупателями, повышению осведомленности, улучшению имиджа или активизации продаж товаров и услуг.
7. **Прямой маркетинг и маркетинг по базам данных** — использование почты, телефона, факса, электронной почты или Интернета с целью охвата потенциальных потребителей или предоставления им товаров и услуг без использования маркетинговых посредников.
8. **Личные продажи** — непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях проведения презентаций, ответов на вопросы и получения заказов.

Разнообразные виды маркетинговых коммуникаций представлены в табл. 19.1. Впрочем, осуществляемые компаниями коммуникации этими видами не ограничиваются. Внешний вид товара и его цена, форма и цвет упаковки, манеры и внешний вид торговых представителей, интерьер магазина и даже канцелярские принадлежности — все эти вещи содержат определенную информацию для покупателей. Каждый *контакт с торговой маркой* подкрепляет или изменяет впечатление клиента о компании.⁸

Как отмечалось в гл. 1, для распространения коммуникаций используются оплачиваемые медиа (ТВ, пресса, прямая почтовая рассылка), собственные медиа (контролируемые компанией веб-сайты, блоги, мобильные приложения, социальные медиа) и бесплатные медиа (обсуждения, отзывы, рекомендации в виртуальном или реальном мире, обзоры прессы).

ЭФФЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Из концепции марочного капитала, в частности, следует, что способ формирования марочных ассоциаций не имеет особого значения. Другими словами, если марка «Subaru» вызывает у потребителя одинаково прочные, благоприятные и уникальные ассоциации с понятиями «бездорожье», «активный» и «сильный» — как в результате телевизионной рекламы, в которой показано, как эта машина пересекает труднопроходимые участки в разное время года, так и в связи с тем, что «Subaru» спонсирует лыжные соревнования, сплав на каяках и соревнования по маунтин-байку, — то с точки зрения марочного капитала эффект этих коммуникаций будет одинаковым.

Но эти маркетинговые коммуникации должны быть интегрированными, чтобы согласованно обращаться к потребителям и обеспечивать стратегическое позиционирование. Отправной точкой в планировании маркетинговых коммуникаций является аудит всех потенциальных взаимодействий, которые могут иметь с торговой маркой и компанией представители целевого рынка. Например, планируя покупку смартфона, человек обсуждает его характеристики со знакомыми, смотрит телевизионную рекламу, читает статьи в газетах и журналах, ищет информацию в Интернете и рассматривает смартфоны, предлагаемые в магазинах.

Маркетолог должен оценить, какие из этих впечатлений более всего воздействуют на покупателя на разных стадиях процесса покупки, что позволит компании более эффективно распределять выделяемые на осуществление коммуникаций средства.

Вооруженные этими знаниями, фирмы могут оценить маркетинговые коммуникации по их потенциалу с точки зрения формирования капитала бренда и способствования продажам. Они должны ответить на следующие вопросы: насколько предлагаемая рекламная кампания будет способствовать осведомленности о марке или созданию, поддержанию и упрочению марочных ассоциаций? Вызывает ли спонсорская деятельность компании у потребителей благоприятное мнение и чувство по отношению к марке? Насколько стимулирование сбыта побуждает потребителей увеличивать объем покупок? И какую надбавку к цене можно установить?

С точки зрения формирования марочного капитала маркетологи должны оценивать *все* возможные варианты коммуникации по критериям эффективности (насколько хорошо коммуникация действует), а также по соображениям экономической целесообразности (сколько она стоит). Необычная кампания *Chrysler* для «Dodge Durango» является примером маркетинговой программы, затраты на которую полностью окупилась.⁹

Dodge Durango

Для продвижения «Dodge Durango» в 2013 г. *Chrysler* выбрала актера Уилла Феррелла на роль Рона Бургунди в рекламе, выход которой должен был совпасть с выходом на экраны фильма «Ведущий программы» с участием Феррелла. Киностудия *Paramount Productions*, рекламное агентство *Wieden + Kennedy* и веб-сайт производственной компании *Funny or Die* совместно сняли десятки роликов для телевидения и коротких фильмов, показываемых в Интернете, о бесхитростном телеведущем эпохи 1970-х гг., который восхищается достоинствами новой модели «Durango». В одном из роликов Бургунди восторженно называет ящик для перчаток «достаточно большим для того, чтобы вместить два сэндвича с индейкой или 70 пакетиков жевательной резинки». Юмористический онлайн-ролик «Руки Рона Бургунди» вознаграждал тех потребителей, которые успевали «коснуться» Рона Бургунди на дисплее, следуя за перемещающимся кружком с помощью курсора ПК или кнопки смартфона. После начала кампании веб-трафик вырос на 80%, причем каждый видеоролик получал миллионы просмотров. Показатель намерения совершить покупку вырос на 100%, а реальные продажи увеличились почти на 60%.

Таблица 19.1. Примеры восьми наиболее распространенных платформ коммуникаций

Реклама	Стимулирование сбыта	Спонсорство	Паблик рилейшнз и паблисити	Онлайновый маркетинг в социальных сетях	Мобильный маркетинг	Прямой маркетинг и маркетинг по базам данных	Личные продажи
Объявления в СМИ	Конкурсы, игры, розыгрыши, лотереи	Спорт	Пресс-киты	Веб-сайты	Текстовые сообщения	Каталоги	Торговые презентации
На упаковке	Призы и подарки	Развлекательные мероприятия	Выступления	E-mail	Онлайновый маркетинг	Рассылка по почте	Торговые встречи
Вкладыши в упаковку	Раздача образцов товаров	Фестивали	Семинары	Поисковая реклама	Маркетинг в социальных сетях	Телемаркетинг	Пощитительные программы
В кинофильмах	Специализированные выставки и ярмарки	Искусство	Годовые отчеты	Реклама на дисплеях		Электронные покупки	Раздача образцов
Брошюры и буклеты	Демонстрации	Благотворительные мероприятия	Пожертвования	Корпоративные блоги		Телемагазины	Специализированные выставки и ярмарки
Плакаты и листовки	Купоны	Экскурсии на производство	Публикации	Независимые чаты, форумы и блоги		Рассылка по факсу	
В справочниках	Возвраты части стоимости	Корпоративный музей	Участие в общественных мероприятиях	Сообщения на Facebook и Twitter, видео на YouTube		Электронная почта	
Репринты рекламных объявлений	Низкий процент по кредиту	Уличные мероприятия	Лоббирование			Голосовая почта	
На билбордах	Развлечения		Корпоративный журнал				
На указателях в магазинах	Компенсации дилерам						
В местах продажи	Долгосрочные программы						
DVD	Продажа в наценку						

МОДЕЛИ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ

Маркетологам необходимо четко понимать основные элементы эффективной коммуникации. С этой точки зрения полезно рассмотреть две модели: макромоделю и микромодель.

Макромодель процесса коммуникации. На рис. 19.1 представлена макромодель коммуникации, состоящая из девяти элементов. Основными элементами процесса являются *отправитель* сообщения и его *получатель*. Основными коммуникативными инструментами являются *сообщение* и *медиа* (средство передачи информации). Четыре основные коммуникативные функции — *кодирование*, *декодирование*, *ответная реакция* (отклик) и *обратная связь*. Последним элементом модели являются *помехи* (случайные или целенаправленные конкурирующие сообщения, которые оказывают заметное влияние на исходное послание).

Эта модель позволяет выделить ключевые факторы эффективных коммуникаций. Отправители должны определить целевую аудиторию для своих обращений и желаемый отклик на них. Обращения должны кодироваться таким образом, чтобы целевая аудитория могла их расшифровать. Отправители должны использовать эффективные средства информации, охватывающие целевую аудиторию, и создать каналы обратной связи для отслеживания ее отклика. Чем лучше впечатление, которое хочет произвести отправитель, совпадает с впечатлением получателей, тем действеннее обращение.

Обратите внимание, что в процессе коммуникации могут проявляться избирательное внимание, избирательное искажение и избирательное

запоминание — концепции, представленные в гл. 6.

Микромодель реакций потребителя. Микромодели маркетинговых коммуникаций описывают специфические реакции потребителей на коммуникации.¹⁰ На рис. 19.2 представлены четыре классические *иерархические модели отклика*.

Все эти модели предполагают, что покупатель последовательно проходит через познавательную, эмоциональную и поведенческую стадии. Подобная последовательность «узнать—прочувствовать—сделать» наиболее адекватна покупке, требующей высокой степени вовлеченности покупателя, которому необходимо сделать выбор среди дифференцированных вариантов (например, автомобилей или квартир). Другая последовательность, «сделать—прочувствовать—узнать», описывает ситуацию, когда аудитория заинтересована в товаре, но не ощущает или почти не воспринимает различий между товарами в границах товарной категории (приобретение авиабилета или персонального компьютера). Третья модель, «узнать—сделать—прочувствовать», работает тогда, когда аудитория мало заинтересована в товаре и плохо разбирается в различиях внутри категории (например, при покупке соли или батареек). Выбрав верную последовательность, маркетолог может эффективнее планировать коммуникации.

Предположим, что покупатель заинтересован в определенной товарной категории и четко осознает различия внутри нее. Обратимся к *иерархической модели эффектов* (вторая колонка на рис. 19.2) и рассмотрим ее на примере кампании маркетинговой коммуникации небольшого колледжа города Поттсвилл, штат Айова.

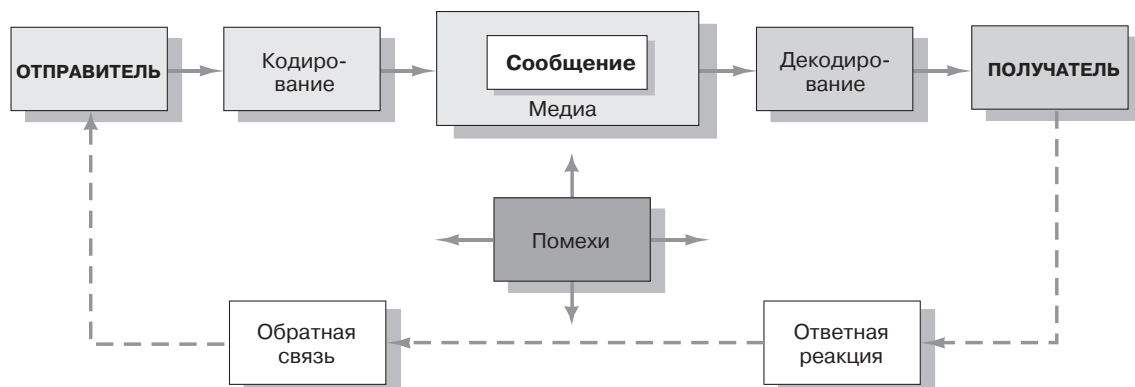


Рис. 19.1. Элементы процесса коммуникации

- **Осведомленность.** Если большая часть целевой аудитории не осведомлена о предмете, задача отправителя — создать осведомленность. Предположим, колледж Поттсвилла желает привлечь к себе внимание абитуриентов из соседнего штата Небраска, где он практически неизвестен. Предположим также, что в Небраске в услугах колледжа могут быть заинтересованы около 30 тыс. выпускников школ. Задача, которую формулирует руководство учебного заведения, может звучать следующим образом: информацию о колледже в течение года должны получить 70% старшеклассников и выпускников школ Небраски.
- **Знание.** Целевая аудитория осведомлена о существовании компании или товара, но не более того. Колледж может донести до своей целевой аудитории информацию о том, что является четырехгодичным частным образовательным учреждением с отличными программами по английскому, иностранным языкам и истории. Необходимо выяснить, сколько людей из целевой

аудитории обладают слабыми, частичными и развитыми знаниями об услугах колледжа. Если знания в основном слабые, то в качестве коммуникативной задачи учебное заведение может выбрать именно формирование знания о предоставляемых им услугах.

- **Отношение.** Возможно, представители целевой аудитории имеют определенное представление о продукте, но как они к нему относятся? Если отношение аудитории к колледжу неблагоприятное, необходимо выяснить, почему. Если негативное отношение основано на реальном положении вещей, то коммуникативные мероприятия не смогут изменить ситуацию. Колледжу придется сначала решить свои проблемы, а затем рекламировать новое качество образования. Хорошие связи с общественностью требуют «сначала хороших дел, а уж потом хороших слов».
- **Предпочтение.** Возможно, целевой аудитории нравится продукт, но она не отдает ему предпочтение. В этом случае задача фир-

Модели

Стадии	Модель AIDA	Иерархическая модель эффектов	Модель инновации-принятия	Модель коммуникаций
Познавательная (когнитивная) стадия	Внимание	Осведомленность ↓ Знание	Осведомленность ↓	Контакт с рекламой ↓ Восприятие информации ↓ Когнитивный отклик
Эмоциональная (аффективная) стадия	Интерес ↓ Желание	Отношение ↓ Предпочтение ↓ Убежденность	Интерес ↓ Оценка	Установка ↓ Намерение
Поведенческая (конативная) стадия	↓ Действие	↓ Приобретение	↓ Проба ↓ Принятие	↓ Поведение

Рис. 19.2. Иерархические модели отклика

мы — формирование новой системы предпочтений. Следует пропагандировать качество товара, его ценность, эффективность и другие характеристики. Действенность коммуникативных мероприятий определяется с помощью исследований предпочтений аудитории до и после их проведения.

- **Убежденность.** Целевая аудитория отдает товару предпочтение, но не убеждена в необходимости его покупки. Работа маркетолога на данном этапе заключается в формировании убеждения в том, что наилучший выбор потребителей — поступление в колледж Поттсвилла.
- **Приобретение.** Некоторые члены целевой аудитории убеждены в необходимости покупки товара, но по тем или иным причинам отказываются сделать ее. Они ожидают дополнительной информации или относят приобретение товара на более поздний срок. Фирма должна подвести их к окончательному решению — предложить продукт по более низкой цене, устроить розыгрыш призов или попросить потребителей испытать товар. Колледж может пригласить абитуриентов посетить студенческий городок, побывать на занятиях. Наиболее перспективным студентам может быть предложена стипендия.

Чтобы показать, насколько хрупок процесс коммуникации, предположим, что вероятность успешного выполнения *каждого* из шести перечисленных шагов равна 50%. Вероятность успешного выполнения *всех* шести шагов, если таковые являются независимыми друг от друга событиями, равна $0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5 \times 0,5$, что составляет 1,5625%. Если вероятность осуществления каждого шага составляет 10% (что куда ближе к реальности), общая вероятность осуществления всего процесса равна 0,0001; другими словами, только 1 шанс из 10 тысяч!

Чтобы повысить шансы на успешную реализацию кампании маркетинговой коммуникации, маркетологи должны увеличить вероятность осуществления каждого отдельного шага. Например, с точки зрения рекламы идеальная рекламная кампания гарантирует, что

- нужные потребители будут контактировать с нужным обращением в нужном месте и в нужное время;

- реклама привлечет к себе внимание потребителей, но не отвлечет их от собственно сообщения (своей сути);
- реклама надлежащим образом отражает уровень знания потребителей о товаре и торговой марке;
- реклама правильно позиционирует марку с точки зрения желаемых и достижимых точек отличия и точек сходства;
- реклама мотивирует потребителей рассматривать возможность приобретения товара;
- реклама создает сильные марочные ассоциации со всеми этими сохраненными в памяти коммуникационными эффектами, дабы они могли оказать влияние, когда потребители будут принимать решение о покупке.

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

На рис. 19.3 представлены восемь этапов процесса разработки эффективных коммуникаций. Начнем с основ: определения целевой аудитории, постановки целей коммуникации, разработки сообщения, выбора каналов коммуникации и определения размера бюджета.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Начальный этап процесса — формирование четкого представления о целевой аудитории, которая может состоять из потенциальных покупателей продукции компании, существующих пользователей, лиц, принимающих решения о покупке или влияющих на это решение, причем это могут быть индивиды, группы, социальные группы или общество в целом. Особенности целевой аудитории предопределяют решения коммуникатора о том, когда, где, как и к кому он будет обращаться и в чем будет заключаться его обращение. Целевую аудиторию потенциально можно определить так же, как определяется любой сегмент рынка (см. гл. 9). Целесообразно определять целевую аудиторию с точки зрения интенсивности потребления и лояльности. Является ли целевой потребитель новичком в товарной категории или регулярно приобретает данный продукт? Лоялен ли он нашей марке, лоялен конкуренту или периодически переключается с марки на марку? Если он

является пользователем нашей марки, то в каком объеме он приобретает товар? Особенности стратегии коммуникации будут зависеть от особенностей потребления и лояльности. Для создания профиля целевой аудитории и более глубокого ее понимания можно провести *анализ имиджа*.

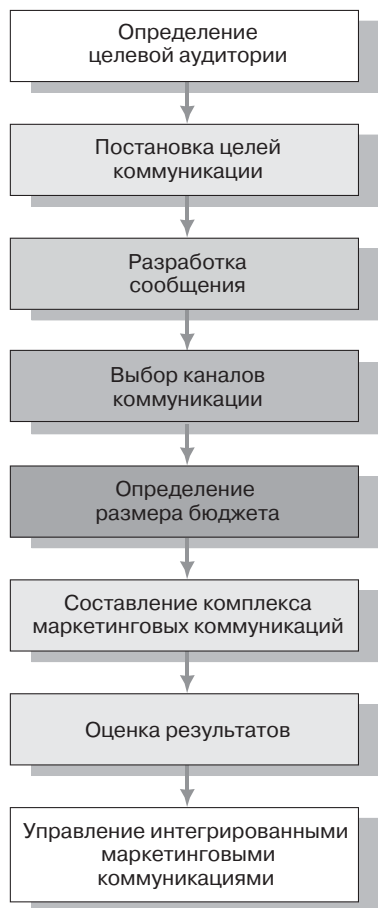


Рис. 19.3. Этапы разработки эффективной коммуникации

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ КОММУНИКАЦИИ

Как видно на примере колледжа Поттсвилла, цели коммуникации можно устанавливать на любом из уровней иерархической модели эффектов. Дж. Росситер и Л. Перси выделяют четыре возможные цели коммуникации.¹¹

1. **Потребность в товарной категории** — утверждение товарной категории продукта или услуги как необходимости для ликвидации или удовлетворения воспринимаемого несо-

ответствия между текущим мотивационным состоянием и желательным эмоциональным состоянием. Кардинально новый продукт, такой как автомобиль на электроприводе, всегда начинается с коммуникационной цели утверждения потребности в товарной категории.

2. **Осведомленность о торговой марке** — способность идентифицировать (узнавать или вспоминать) марку в данной категории, причем в подробностях, достаточных для совершения покупки. Узнавание легче обеспечить, чем вспоминание, — потребители с большей вероятностью узнают характерную оранжевую упаковку «Stouffer», чем вспомнят эту торговую марку, если их попросить назвать марки замороженных продуктов. Вспоминание торговой марки имеет значение за пределами магазинов; узнавание марки — важный фактор в стенах магазинов. Осведомленность о торговой марке обеспечивает фундамент для формирования марочного капитала.

3. **Отношение к торговой марке** — это оценка торговой марки с точки зрения ее воспринимаемой способности удовлетворять актуальную на данный момент потребность. Актуальные потребности в марке могут быть отрицательно ориентированы (устранение проблемы, уклонение от проблемы, неполное удовлетворение, истощение запасов) или положительно ориентированы (сенсорное удовлетворение, интеллектуальный стимул или общественное одобрение). Продукты бытовой химии часто используются для решения проблемы, а для продуктов питания часто используется сенсорно-ориентированная реклама, подчеркивающая аппетитность пищи.

4. **Намерение совершить покупку** — решение потребителя приобрести марочный товар или предпринять связанные с покупкой действия. Стимулирующие покупки предложения, такие как купоны на скидки или продажа двух единиц товара по цене одной, побуждают потребителей принять решение совершить покупку. Но у многих потребителей нет выраженной потребности в товарной категории и, возможно, они не имели контакта с рекламой, что уменьшает вероятность формирования у него намерения. Например, в любую взятую

неделю только 20% взрослых потребителей могут планировать покупку стирального порошка; только 2% планируют покупку моющего средства для ковровых покрытий и только 0,25% планируют приобретение автомобиля.

Наиболее эффективные коммуникации нередко достигают сразу нескольких целей. Рассмотрим, что удалось сделать *Jockey*.¹²

Jockey

Подобно многим брендам со стареющей покупательской базой, *Jockey* страдал от того, что часто воспринимался как бренд нижнего белья поколения отцов или даже дедов. Для сохранения жизнеспособности бренд нуждался во вливании свежей крови. Исследования показали, что на долю женщин в возрасте 18–34 лет приходится почти половина покупок нижнего белья. Эта группа вполне соответствовала преимущественно молодежной женской аудитории ритейлера *Target*. Поэтому в 2012 г. *Jockey* совместно с *Target* запустил интегрированную, учитывающую специфику ритейлера программу по изменению восприятия своего бренда. Новая линия мужского нижнего белья «JKY by Jockey» была призвана подкрепить представление о том, что правильно выбранное нижнее белье может изменить самоощущение мужчины. Исследования также показали, что женщинам нравится рассматривать нижнее белье и оценивать его на ощупь, поэтому была разработана привлекательная упаковка с прозрачной вставкой, позволяющей изучить предлагаемый товар. Цветовое кодирование и четкие надписи помогали покупателям легко находить нужный размер и решать, какой стиль лучше всего подходит тому или иному типу мужской одежды. Баннеры, развешенные под потолком магазина, содержали недвусмысленный призыв к действию: «Настало время поменять нижнее белье!» Этот слоган присутствовал также на задней стене магазина и на карточках, которые вкладывались в задний карман джинсов, также продававшихся в магазине. Для продвижения новой линии белья был создан микросайт на Facebook. Кампания достигла своих целей, изменив как отношение к бренду, так и поведение потребителей. Средний возраст покупателей белья «JKY» составил 32 года, то есть на 20 с лишним лет меньше, чем у основных покупателей *Jockey*, а с учетом успешных продаж «JKY» *Target* предложил *Jockey* разработать линию нижнего белья «JKY» для женщин.

РАЗРАБОТКА СООБЩЕНИЯ

Процесс создания обращения для достижения желаемой реакции на него предполагает получение ответов на три вопроса: что сказать (стратегия сообщения), как это сказать (творческая стратегия) и кто должен это говорить (источник сообщения).

Стратегия сообщения. Определяя наилучшее содержание сообщения, маркетологи выбирают призыв, тему или идею, которые связаны с позиционированием торговой марки и помогают установить ее точки сходства и точки отличия. Одни из них могут относиться напрямую к эксплуатационным характеристикам товара или услуги (качество, экономичность или ценность марки), а другие могут быть не связаны непосредственно с товаром (упоминание о том, что марка современная, популярная или богата традициями).

Джон Мэлони считает, что покупатели ждут от товара одного из четырех типов вознаграждения: рационального, сенсорного, социального удовлетворения или удовлетворения эго.¹³ Покупатели могут представлять себе эти награды на основе прошлых результатов использования товара, опыта собственно использования товара или опыта, сопутствующего использованию продукта. Скрестив четыре типа вознаграждения с тремя типами опыта, получим 12 типов обращений. Например, утверждение «делает одежду чище» — это обещание рационального вознаграждения, которое последует за результатами использования продукта. Фраза «вкус настоящего пива в великолепном легком пиве» — это обещание сенсорного вознаграждения наряду с опытом использования продукта.

Творческая стратегия. Эффективность коммуникации зависит от формы выражения сообщения, а также от его содержания. Неэффективная коммуникация может означать, что либо было использовано неправильное сообщение, либо правильное сообщение было плохо выражено. Под творческими (креативными) стратегиями понимают то, как маркетологи переводят свои обращения в специфическую коммуникативную форму. Творческие стратегии можно разделить на использующие «информационные» призывы либо «трансформационные» призывы.¹⁴ Каждая из этих двух больших категорий включает несколько специфических творческих подходов.

Информационные призывы. Информационные призывы развивают тему характеристик или выгод товара или услуги. Это рекламные объявления, подчеркивающие решение проблемы («Aleve» надолго избавляет от боли»), демонстрирующие товар («Thompson Water Seal» защищает от дождя, снега и жары»), срав-

нивающие продукты («AT&T предлагает доступ к крупнейшей мобильной сети 4G»), а также представляющие собой рекомендации от лица неизвестных или знаменитых людей (звезда NBA Леброн Джеймс участвует в рекламе *Coca-Cola* и *Nike*). Информационные призывы предполагают в высшей степени рациональную обработку коммуникации со стороны потребителя. Главенствующая роль принадлежит логике и здравому смыслу.

В исследовании, проведенном К. Ховландом в Йельском университете, проливается свет на особенности содержания обращения и их связь с принятием решений, сопоставляется односторонняя и двусторонняя аргументация, а также изучается порядок предоставления информации. Некоторые ранние исследования доказывали необходимость наличия в рекламе готовых выводов, что якобы облегчало жизнь потребителей. Однако последующие исследования подтвердили, что наиболее эффективная реклама должна, скорее, задавать вопросы, ответы на которые дает сам потребитель.¹⁵

Казалось бы, односторонняя презентация товара более эффективна, чем двусторонняя, когда не только восхваляются достоинства товара, но и отмечаются его недостатки. Однако в некоторых ситуациях уместны именно двусторонние обращения, особенно когда рекламодателю необходимо преодолеть некоторые негативные ассоциации с его товарами или услугами.¹⁶ Односторонние обращения наиболее действенны в том случае, когда аудитория положительно относится к товару; в противном случае рекомендуется воспользоваться двусторонними (которые, кроме того, более эффективны при общении к высокообразованной целевой аудитории).¹⁷ В гл. 6 рассказывалось о том, как *Domino's* пошла на решительный шаг, признав низкие вкусовые качества своей пиццы.

И наконец, не менее важен порядок предоставления доводов.¹⁸ В случае одностороннего обращения наиболее сильный довод лучше представлять первым — он привлечет внимание аудитории и заинтересует ее (это касается прежде всего рекламы в газетах и других медиа, которую аудитория воспринимает не полностью). Для заинтересованных в товаре потребителей, напротив, более эффективным может стать обращение, построенное по принципу кульминации. Двустороннее обращение к негативно на-

строенной аудитории целесообразно начинать с предполагаемых контрдоводов потребителей и заканчивать наиболее убедительными собственными аргументами. В рекламе, вышедшей в эфир во время финала по американскому футболу в 2014 г., *Radio Shack* посмеивалась над своим старомодным имиджем, показывая кумиров 1980-х гг., которые ностальгировали по поводу ее старых магазинов, но заканчивала ролик призывом посетить ее обновленные магазины.

Трансформационные призывы. Трансформационные призывы используют не связанную с товаром выгоду или образ. Такая реклама может отображать тип людей, использующих марку (*VW* обращается к активным, молодым людям в кампании «Drivers Wanted», «Требуются водители»), или опыт, который будет следствием использования марки (мыло «Coast» рекламируется как «The Eye Opener!» — «Будильник!»). Трансформационные обращения часто пытаются пробудить эмоции, способные мотивировать на покупку.¹⁹

Достаточно действенными зарекомендовали себя и негативные обращения-призывы, вызывающие чувства страха, вины или стыда, подталкивающие людей к определенным действиям (например, чистить зубы дважды в день, ежегодно проходить медосмотр) или их прекращению (курение, злоупотребление спиртным, переизбыток). Доводы, основанные на страхе, эффективны лишь до установленного предела и оказывают наиболее сильное воздействие, когда страх не слишком силен. Такой довод действует сильнее, если используется достоверный источник, а также если предлагается доступный и действенный рецепт избавления от страхов. Некоторые маркетологи считают, что потребителей убеждают лишь сообщения, которые умеренно расходятся с их взглядами. Сообщения, совпадающие с убеждениями аудитории, лишь укрепляют их. Если сообщение слишком сильно расходится с мнением аудитории, оно вызывает негативную реакцию и недоверие.²⁰

Применяются и призывы, вызывающие положительные эмоции — веселье, любовь, гордость. Мотивационные механизмы, или, как их еще называют, техники «заимствованного интереса», такие как присутствие в рекламе прелестных малышей, веселых щенков, популярных исполнителей или провокационных сексуальных

символов, нередко задействуются для того, чтобы привлечь внимание потребителей и усилить интерес к рекламному объявлению.

Техники заимствованного интереса считаются необходимыми в жестком мире новых средств информации, характеризующемся низкой вовлеченностью потребителей в обработку информации и более конкурентным рекламным и программным нагромождением.

Подходы заимствованного интереса могут привлечь внимание и вызывать симпатию и доверие к говорящему, однако они рассеивают внимание аудитории, быстро приедаются, «заслоняют» собой рекламируемый товар. Приемы завладения вниманием зачастую *слишком* эффективны и отвлекают внимание от марки или рекламируемого продукта. Поэтому одной из задач реализации наилучшей творческой стратегии является понимание того, как прорваться сквозь информационный хаос, чтобы привлечь внимание потребителей, и при этом суметь передать намеченное сообщение.

Но даже самые увлекательные и креативные средства выражения должны учитывать точку зрения покупателей, в чем убедилась *Toys «R» Us*.²¹

Toys «R» Us

Перед началом сезона шопинга 2013 г. *Toys «R» Us* сняла видео о поездке школьников на автобусе на природу. Пока гид рассказывал о плане поездки, дети имели скучающий вид. Но когда гид снял с себя униформу сотрудника природного парка, под которой обнаружилась униформа работника *Toys «R» Us*, и объявил, что вместо парка они отправятся в магазин *Toys «R» Us*, дети пришли в восторг. Многие родители и учителя критиковали это видео за то, что оно представляло изучение природы скучным занятием и подкрепляло потребительские настроения детей.

Магия рекламы заключается в том, что она оживляет абстрактные концепции в умах целевых потребителей. Помещая объявление в печати, отправитель должен продумать заголовок, текст, иллюстрации и цветовое оформление обращения.²² Если оно будет звучать по радио, необходимо тщательно подобрать слова, обратить внимание на желаемые характеристики голоса актера или диктора (акценты, ритм, тембр, артикуляция), продумать вокализацию (паузы, вздохи, междометия). «Звучание» диктора, рекламирующего подержанный автомобиль, должно отличаться от

голоса актера, прославляющего новую модель «Cadillac». Если обращение передают по телевидению или лично, необходимо следить за выражением лица, жестами, одеждой, позами и прическами актеров. Если обращение передается онлайн, то его формат, шрифт, графика и другая визуальная и вербальная информация должны быть продуманы до мелочей.

Источник сообщения. Важно, чтобы источник сообщения вызывал доверие у аудитории. Какие факторы определяют восприятие источника обращения как надежного? Чаще всего выделяют компетентность, достоверность и возникновение симпатии.²³ *Компетентность* — это специальные знания, которыми обладает источник обращения и которые позволяют ему что-то утверждать. *Достоверность* означает восприятие источника обращения как объективного и честного. Потребители доверяют друзьям, а не случайным людям или торговым представителям, которые занимаются продвижением товара за деньги. Фактор *симпатии* состоит в привлекательности источника для аудитории (искренность, чувство юмора, естественность).

Источник, набравший наивысшее количество баллов по всем трем параметрам, оценивается как заслуживающий наибольшего доверия. Огромное значение имеет репутация участника рекламного обращения (чем она лучше, тем убедительнее обращение). Фармацевтические компании стремятся к тому, чтобы их продукцию представляли медицинские работники, так как аудитория воспринимает их как наиболее надежный источник информации. Чарльз Шваб занимал центральное положение в рекламных роликах своей дисконтной брокерской фирмы. Сообщение, исходящее из привлекательного или популярного источника, сильнее притягивает к себе внимание аудитории и лучше запоминается. Подробнее об использовании рекомендаций знаменитостей в рекламе читайте во вставке «Памятка маркетолога: рекомендации знаменитостей как стратегия».

С другой стороны, некоторые фирмы используют в своей рекламе обыкновенных людей, чтобы придать ей больше реалистичности и преодолеть скептицизм потребителей. *Ford* показывает в своей рекламе рядовых покупателей, рассказывающих о приобретенных ими автомобилях. *Red Lobster* приглашает шеф-поваров своих ресторанов рекламировать достоинства своих блюд.²⁴



ПАМЯТКА маркетолога

Рекомендации знаменитостей как стратегия

Правильно выбранная знаменитость может привлечь внимание к товару или торговой марке, как это обнаружила *Priceline* после того, как привлекла Уильяма Чатнера, с блеском сыгравшего в фильме «*Star Track*», к съемкам своей рекламы, призванной подкрепить ее имидж дисконтного торговца. Эти рекламные ролики показывались на протяжении десятилетия, и решение Чатнера получить вознаграждение в виде опционов на акции компании позволило ему в конечном итоге заработать миллионы долларов. Правильно выбранная знаменитость может также переносить свой позитивный имидж на торговую марку. Для подкрепления своего respectable имиджа *American Express* использовала в своей рекламе таких легендарных актеров, как Роберт де Ниро и Мартин Скорсезе.

Привлечение знаменитостей оказывается успешным, когда они вызывают доверие или способны удачно персонифицировать главные качества товара. Выбор Дениса Хейзберта для рекламы страховых услуг *State Farm*, сурового Бретта Фавра для рекламы джинсов «*Wrangler*» и актрисы Дженнифер Хадсон для рекламы программы контроля за снижением веса был признан во всех отношениях удачным. Селин Дион, напротив, не смогла повысить привлекательность или объемы продаж *Chrysler*, и даже несмотря на то что у нее был трехлетний контракт на сумму \$14 млн, ей пришлось отказаться от дальнейшего сотрудничества с компанией. Оззи Осборн также, по-видимому, также мало подходил для съемок в рекламе «Я не могу поверить, что это не масло» с учетом особенностей его лица, всегда имеющего выражение замешательства.

Известный человек должен быть хорошо узнаваемым, иметь сильное положительное влияние и высокую совместимость с продуктом. Пэрис Хилтон, Говард Стерн и Дональд Трамп узнаваемы, но представители многих групп относятся к ним отрицательно. Джонни Депп узнаваем и пользуется хорошей репутацией, но может оказаться неподходящей фигурой для рекламы, к примеру, новой финансовой услуги. Том Хэнкс и Опра Уинфри могли бы успешно рекламировать целый ряд продуктов, потому что у них исключительно высокие рейтинги симпатий и узнаваемости (так называемый *Q*-фактор в индустрии развлечений).

Знаменитости могут играть для торговых марок и более серьезную, стратегическую роль, не только рекомендуя товары и услуги, но и участвуя в разработке дизайна, позиционировании и продаже. Понимая, что ведущие атлеты как никто другой знают технические тонкости своего вида спорта, *Nike* часто приглашает их к участию в разработке своих новых изделий. Тайгер Вудс, Пол Кейси и Стюарт Синк неоднократно привлекались к проектированию, конструированию и испытанию новых клюшек для гольфа в исследовательском центре *Nike*. Бейонсе (*Pepsi*), will.i.am

(*Intel*), Джастин Тимберлейк («*Bud Light Platinum*»), Алисия Кейс («*BlackBerry*») и Тейлор Свифт («*Diet Coke*») были выбраны «послами» своих брендов с возложением на них различных креативных обязанностей.

Некоторые знаменитости ставят свой талант на службу бренду, не используя для этого свою славу напрямую. Такие звезды кино- и телеэкрана, как Джон Хэмм (*Mercedes-Benz*), Морган Фримен (*Visa*), Мэтт Деймон (*TD Ameritrade*), Джефф Бриджес (*Duracell*) и Джордж Клуни (*Budweiser*), превосходно читают текст за кадром «анонимно». Хотя рекламодатели признают, что кое-кто из зрителей узнает голос актера, такое анонимное привлечение знаменитостей делается в расчете на максимальное использование их актерских талантов.

Использование знаменитостей сопряжено с определенным риском. «Звезда» может потребовать повышения оплаты за возобновление контракта или отказаться его продлить. Подобно кино- и звукозаписывающей индустрии, рекламные кампании с участием знаменитостей иногда могут обернуться дорогостоящим фиаско. Знаменитость может утратить свою популярность или, что еще хуже, оказаться вовлеченной в скандал или неприглядную историю, как это произошло с Тайгером Вудсом в 2009 г. Помимо тщательной проверки послужного списка знаменитости некоторые рекламодатели предпочитают привлекать не одну, а несколько звезд, чтобы уменьшить риск негативного влияния на их бренды ошибок одного человека.

Другое решение для фирм заключается в создании своих собственных «фирменных» знаменитостей. Продажи импортируемого из Мексики пива «*Dos Equis*» выросли в период недавней рецессии на 20% на волне интереса к рекламной кампании «Самый интересный человек в мире». Этот любезный, веселый персонаж с причудливым акцентом и седой бородой обрел тысячи друзей на Facebook, несмотря на то что он был абсолютно вымышленным. Видеосюжеты с его участием посмотрели на YouTube миллионы человек. Он даже предоставил возможность покупателям «позвонить» ему и выслушать его сообщения, предварительно записанные на автоответчик.

Источники: Lauren Yapalater, «19 Commercials You May Not Have Realized Were Voiced by Famous Actors», *www.buzzfeed.com*, August 6, 2013; Natalie Zmuda and Rupal Parekh, «More than a Pitchman: Why Stars Are Getting Marketing Titles», *Advertising Age*, February 10, 2013; Tim Nudd, «Dos Equis Invites You to Call the Most Interesting Voicemail in the World», *Adweek*, November 9, 2012; Lucia Moses, «Get Real», *Adweek*, April 30, 2012; Linda Massarella, «Shatner's Singing a Happy Tune», *Toronto Sun*, May 2, 2010; «Nike Golf Celebrates Achievements and Successes of Past Year», *www.worldgolf.com*, January 2, 2009; Piet Levy, «Keeping It Interesting», *Marketing News*, October 30, 2009, p. 8; Irving Rein, Philip Kotler, and Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997).

Считается, что если человек положительно либо отрицательно относится одновременно и к сообщению, и к источнику, он находится в состоянии *соответствия*. Что происходит, если отношение потребителя к сообщению и его восприятие источника различаются? Предположим, домохозяйка услышала положительный отзыв о марке из уст знаменитости, а сам товар ей не нравится. К. Осгуд и П. Таненбаум считают, что в данном случае ее *отношение будет изменяться в сторону увеличения соответствия между двумя оценками*.²⁵ Домохозяйка изменит свою установку по отношению либо к знаменитости (в худшую сторону), либо к марке (в лучшую). Если она заметит, что известный человек рекламирует другие несимпатичные ей марки, рано или поздно у женщины сформируется отрицательное отношение к источнику при сохранении негативного восприятия соответствующих товаров. Принцип соответствия гласит, что отправители, используя свой положительный имидж, имеют возможность ослабить негативное восприятие торговой марки, однако по ходу дела они сами рискуют утратить доверие части аудитории.

ВЫБОР КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ

Выбор эффективных каналов для передачи сообщений становится все труднее, поскольку каналы коммуникации становятся все более фрагментированными и перенасыщенными информацией.

Маркетологи выделяют два типа каналов коммуникации — личные и неличные. Каждый тип, в свою очередь, делится на большое число разновидностей.

Личные каналы коммуникации. Под личными каналами коммуникации понимается общение двух человек или более, причем общение может проходить в форме диалога, обращения одного человека к аудитории, телефонной беседы, обмена информацией по электронной почте и т. д. Эффективность личных каналов коммуникации определяется индивидуальностью презентации и обратной связи.

Личные каналы делятся на пропагандистские, экспертные и социальные каналы. *Пропагандистские каналы* используют торговые представители компании, которые связываются с представителями целевой аудитории. *Экспертные каналы* образуют независимые эксперты,

которые делают заявления для представителей целевой аудитории. *Социальные каналы* — соседи, друзья, родственники и коллеги, которые общаются с представителями целевой аудитории.

Исследование, проведенное агентствами *Burson-Marsteller* и *Roper Starch Worldwide*, показало, что отзыв одного влиятельного человека может сказаться на отношении к покупке, в среднем, двух других людей. Однако в компьютерной сети этот круг влияния расширяется до 8 человек. Молва о хороших компаниях разносится быстро, о плохих — еще быстрее. Таким образом, охват нужных людей имеет ключевое значение.

Личное влияние приобретает особенное значение в двух ситуациях — в случае редких и дорогих приобретений, когда покупатель активно ищет необходимую ему информацию, и в случае, когда приобретаемый товар отражает вкус или статус потребителя. Люди часто просят друзей и знакомых порекомендовать им врача, сантехника, гостиницу, адвоката, бухгалтера, архитектора, страхового агента, дизайнера интерьера или финансового консультанта. Если человек доверяет рекомендации, то, как правило, пользуется ею. Следовательно, рекомендатель потенциально помогает и поставщику услуги, и тому, кому понадобилась услуга. Поставщики услуг определенно заинтересованы в такого рода источниках информации.

Даже фирмы рынка B2B могут извлекать выгоды из массового распространения устной информации. Чтобы дать возможность своим покупателям высказать мнение о проектируемой новой модели бульдозера, *John Deere* создал собственное чат-шоу «Вы на связи». Мощная пиар-кампания, начатая *John Deere* во время крупнейшей в мире международной выставки строительной техники ConExpo, предусматривала также использование блогов и текстовых сообщений для привлечения к проектированию специалистов, не приехавших на это мероприятие в 2012 г.²⁶

С помощью «сарафанного радио» потребители ежедневно обсуждают десятки самых разных брендов, от медиа-продуктов (кинофильмы, телешоу, печатные публикации) до продовольственных товаров, турагентств и розничных магазинов. Компании прекрасно осознают его силу. Такие бренды, как *Hush Puppies* (обувь) и *Krispy Kreme* (пончики), повысили узнавае-

мость именно благодаря «сарафанному радио». То же произошло и с такими известными компаниями, как *Red Bull*, *Starbucks* и *Amazon.com*.

Иногда позитивная молва возникает естественным образом практически без помощи рекламы, но, как будет показано в гл. 21, этим процессом также можно управлять.²⁷ Теперь все больше рекламодателей стремятся использовать *заработанные медиа* — спонтанные профессиональные комментарии, ссылки на личные блоги и дискуссии в социальных сетях, возникающие в результате их оплаченных медийных маркетинговых усилий. Выбор уникального культурного феномена также может оказаться весьма полезным, как обнаружила *Volkswagen* в случае со своей кампанией «Неделя акул».²⁸

Volkswagen и «Неделя акул»

Передача «Неделя акул» на телеканале «Discovery» является культурным феноменом, существующим уже более 25 лет и неизменно получающим высокие рейтинги. Чтобы подчеркнуть привлекательность для мужчин своей обновленной модели «VW Beetle», *Volkswagen* со своими партнерскими агентствами стала спонсировать передачу «Неделя акул» и создала специальную клетку для погружения в воду в тех местах, в которых было много этих морских хищников. Названное «клеткой для наблюдения за акулами», это устройство во многом напоминало автомобиль «Beetle». Удивительные кадры показывают машину, перемещающуюся по морскому дну, в окружении акул. Кампания предусматривала распространение подобных видео в эфире и онлайн, использование социальных медиа, связей с общественностью, а также традиционную печатную и наружную рекламу. В результате кампания получила 1,8 млн «лайков» на Facebook. Продажи «Beetle» выросли на 50%, а доля покупателей-мужчин увеличилась с 20 до 40%.

«Сарафанное радио» может оказаться особенно полезным для малых фирм, с которыми покупатели могут ощущать более личную связь. Многие для создания молвы используют различные типы социальных медиа, а не газеты, радио и справочник «Желтые страницы». *Southern Jewelz*, созданная недавним выпускником университета, сумела за полгода увеличить свои продажи вдвое после того, как начала активно использовать Facebook, Twitter и ПО для электронной коммерции.²⁹

Неличные каналы коммуникаций. Наблюдаемый в последние годы рост популярности неличных каналов главным образом связан со спонсорством. Организуя или финансируя

разнообразные мероприятия, компания может создать своей марке соответствующий имидж. Специалисты по спонсорскому маркетингу, некогда отдававшие предпочтение спортивным мероприятиям, сегодня активно используют другие площадки, такие как художественные галереи, зоопарки, ледовые шоу. Компании *AT&T* и *IBM* финансируют проведение симфонических концертов и художественных выставок; *Visa* — активный спонсор Олимпийских игр, *Harley-Davidson* финансирует ежегодные съезды байкеров. *Citibank* нашел новый способ продвижения своего корпоративного бренда в виде спонсирования необычной услуги.³⁰

«Citi Bikes»

В больших городах набирают популярность программы совместного пользования велосипедами, позволяющие их участникам брать напрокат велосипеды и сдавать их на специальных стоянках, расположенных на городских улицах. В Нью-Йорке *Citibank* потратил за шесть лет \$41 млн на покупку 10 тыс. кобальтово-синих велосипедов «Citi Bikes» и оборудование для них 600 велосипедных стоянок. Участники программы оплачивают членский взнос, а затем — пользование велосипедом в зависимости от длительности времени поездки. Программа оказалась исключительно успешной, только в первый год городскими велосипедами воспользовались несколько миллионов человек. Обозреватели отмечали, что «Citi Bikes» не затерялись в море нью-йоркских билбордов и рекламных растяжек. Они также улучшили восприятие *Citibank* горожанами, которые стали видеть в нем «инновационную» и «социально ответственную» компанию — «компанию для меня». Так как велосипедные стоянки часто располагались вблизи отделений банка, *Citi* также добился роста объемов предоставленных банковских услуг.

Компании ищут эффективные способы количественной оценки выгод спонсорства и требуют от организаторов мероприятий строгой отчетности. Компании могут также сами придумывать мероприятия, имеющие цель вызвать удивление публики и породить слухи. Многие обращаются к тактике партизанского маркетинга. Во вставке «Маркетинг изнутри: трюки, помогающие созданию брендов» описываются некоторые необычные маркетинговые акции.

Специальные мероприятия могут привлечь внимание, но будут ли они оказывать продолжительный эффект на осведомленность, знание или предпочтение бренду, во многом будет зависеть от качества товара, от программы мероприятия и от ее реализации.



Маркетинг изнутри

Трюки, помогающие созданию брендов

Некоторые маркетологи используют вирусные видео и другие цифровые формы визуализации, разрабатывают креативные трюки и фокусы, помогающие продвижению их брендов. Самые успешные из этих изобретений захватывают воображение публики и одновременно подкрепляют позиционирование бренда. Вот два таких примера.

Чтобы продемонстрировать качество «картинки» своих новых «супер-HD»-телевизоров с разрешающей способностью в четыре раза выше, чем у обычных телеприемников, LG сняла скрытой камерой сюжет для рекламного ролика. В офисе, расположенном в высотном здании, компания заменила окно, выходящее в город, ультра-HD-телевизором, показывающим то же самое, что происходит на улице. Затем она сняла на видео ничего не подозревавших претендентов на вакансии, отвечавших на вопросы мнимого работодателя, роль которого исполнял приглашенный актер. Все шло прекрасно до середины собеседования, пока на экране внезапно не появился огромный метеор, падающий на город и поднимающий облака пыли. Все претенденты старались сохранять спокойствие до тех пор, пока реалистичность изображения не захватывала их и не вызывала у них паническую реакцию.

Для демонстрации способности своего нового смартфона «Galaxy S4» отслеживать движение глаз пользователя *Samsung* организовала конкурс «Отведи глаза». Идея конкурса была простой. Каждый, кто мог поддерживать устойчивый зрительный контакт с «S4» в течение часа в напряженной суматошной обстановке, получал смартфон бесплатно. Смартфон помещался на уровне глаз участника, на которого постепенно воздействовало все больше отвлекающих факторов: полицейский с лающей немецкой овчаркой; уличный музыкант, терзающий свой инструмент; мотоциклист, врезающийся в подставку с цветами, и т. п. Имелся и утешительный приз. Чем дольше участник не сводил глаз с «S4», тем большую скидку получал он при покупке.

Оба видео стали «вирусными сенсациями», получившими миллионы просмотров, и остроумно подкрепили ключевые выгоды, лежащие в основе позиционирования брендов.

Источники: Will Burns, «Samsung 'Stare Down' the Latest Great Reality Prank», *Forbes*, May 31, 2013; «An Eye to Eye Phone Competition», www.feishmanhillard.com, accessed March 30, 2014; Will Burns, «LG Ultra HDTV: A Product Demo for the Ages», *Forbes*, September 5, 2013; Salvador Rodriguez, «LG Hidden-Camera Prank Ad for Its Ultra HD TV Goes Viral», *Los Angeles Times*, September 7, 2013.

Интеграция каналов коммуникации. Несмотря на то что личные коммуникации обычно более эффективны, чем массовые, именно масс-медиа могут выступать основным орудием стимулирования личных коммуникаций. Влияние массовых коммуникаций на установки и поведение человека осуществляется в форме двухступенчатого процесса. Идеи, передаваемые посредством радио, телевидения и печати лидерам мнений, «транслируются» последними на другие группы населения, в меньшей степени охваченные средствами информации и рекламы.³¹ Во-первых, влияние средств массовой информации на общественное мнение является отнюдь не прямым, далеко не таким мощным и далеко

не автоматическим, как принято считать, ибо информация проходит через посредников (лидеров мнений), которые и доносят ее до целевых групп. Во-вторых, концепция двухступенчатого процесса ставит под сомнение тезис о том, что стиль потребления зависит от вызываемых СМИ «нисходящих» или «восходящих» тенденций. Каждый из нас взаимодействует главным образом внутри своей социальной группы, заимствуя в процессе общения идеи у лидеров мнений. В-третьих, в соответствии с концепцией двухступенчатой коммуникации массовый коммуникатор должен обращаться непосредственно к лидерам мнений, чтобы уже те распространяли новую информацию в своих группах.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА БЮДЖЕТА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Одно из самых сложных маркетинговых решений компании — определение объема средств, необходимых для эффективного продвижения товара. Джон Ванамэйкер, владелец сети универмагов, как-то сказал: «Я знаю, что половина рекламных средств тратится впустую, но не знаю, какая именно».

Размер бюджета сильно варьирует в зависимости от отрасли и самих компаний. В косметических компаниях бюджет продвижения товара составляет 40–45% от выручки, а у производителей промышленного оборудования — от 5 до 10%. В каждой отрасли существуют как пренебрегающие продвижением компании, так и те, кто делает на него основную ставку.

Как компании принимают решения о бюджете продвижения? Мы опишем четыре традиционных метода: метод доступности, процента от объема продаж, конкурентного паритета и метод целей и задач.

Метод доступности. Многие компании устанавливают размер бюджета на продвижение исходя из оценки имеющихся в наличии денежных средств. Приверженцы данного метода определения бюджета упускают из виду роль продвижения как объекта инвестирования и его влияние на объемы продаж, что затрудняет долгосрочное планирование.

Метод процента от объема продаж. Многие компании устанавливают бюджет на продвижение как определенный процент от объема сбыта продукции (реального или прогнозируемого) или в процентах к цене товара. Автомобильные компании, как правило, вносят в бюджет продвижения определенный процент от планируемой цены автомобиля, а нефтяные компании исчисляют бюджет исходя из определенного процента от стоимости каждого проданного под их маркой галлона бензина.

Но такой метод исчисления бюджета маркетинговых коммуникаций имеет очевидные недостатки. Доводы в его защиту похожи на замкнутый круг: объем продаж рассматривается как детерминанта продвижения, а не наоборот, т. е. бюджет определяется доступностью средств, а не потребностями рынка. Таким образом, компания лишается возможности проведения экспериментов с антициклическим продвижением товара

и агрессивными затратами. Зависимость бюджета на продвижение от ежегодных колебаний объема продаж не способствует долгосрочному планированию. В выборе определенного процента нет логики, поэтому компании по большей части ориентируются на свой опыт работы и практику конкурентов. Наконец, приверженцев данного метода никак нельзя упрекнуть в том, что предложенный ими бюджет учитывает специфические потребности каждой торговой марки и каждой территории.

Метод конкурентного паритета. Некоторые компании определяют размер бюджета на продвижение, ориентируясь на затраты конкурентов, так как полагают, что следование в фарватере соперников гарантирует сохранение доли рынка. Сторонники метода выдвигают два основных аргумента: 1) расходы конкурентов отражают опыт, накопленный отраслью; 2) сохранение пропорций бюджетов на продвижение защищает отрасль от «войн продвижения». Ни один из этих аргументов не является состоятельным. Мало вероятно, что конкуренту известна «магическая величина» оптимального бюджета на продвижение. Репутация, ресурсы, возможности и цели компаний настолько различны, что бюджет на продвижение одной из них вряд ли соответствует потребностям другой. К тому же факты, свидетельствующие о том, что бюджеты, соответствующие расходам соперников, предотвращают «войны продвижения», нам неизвестны.

Метод целей и задач. Исходящее из целей и задач исчисление бюджета продвижения предполагает определение целей продвижения, задач, которые необходимо решить для их достижения, и оценку расходов, сумма которых и составляет собственно бюджет.

Предположим, что компания *Dr. Pepper Snapple Group* решила вывести на рынок новый натуральный энергетический напиток для спортсменов «Sunburst».³² Ее цели могут быть следующими:

1. **Определение целевой доли рынка.** Компания оценивает рынок энергетических напитков в 50 млн потенциальных покупателей и планирует, что ее товар займет не менее 8% рынка (4 млн потребителей).
2. **Установление целевых показателей охвата рынка рекламой (в процентах).** Рекламодат

тель надеется охватить рекламными обращениями 80% рынка (40 млн потенциальных покупателей).

3. **Определение доли потребителей, которых компания попытается склонить к пробным покупкам новой марки.** Рекламодатель был бы счастлив, если бы его напиток на пробу приобрели 25% потенциальных покупателей (10 млн человек), поскольку компания рассчитывает, что 40% из них (4 млн человек) превратятся в лояльных потребителей.
4. **Оценка числа контактов с рекламой на 1% пробных покупок.** Рекламодатель прогнозирует, что целевого уровня в 25% пробных покупок удастся достичь при 40 контактах с рекламой на 1% населения.
5. **Определение валового оценочного коэффициента (ВОК), которого необходимо достичь.** ВОК измеряется в пунктах; под одним пунктом понимается один контакт с рекламой на 1% целевой аудитории. Поскольку компания планирует получить 40 контактов на 80% целевой аудитории, она должна будет понести такие затраты, чтобы «набрать» 3200 пунктов.
6. **Определение рекламного бюджета на основе средней стоимости одного пункта ВОК.** Предположим, контакт с рекламой 1% целевой аудитории стоит в среднем \$3277. Следовательно, в планируемом периоде 3200 пунктов ВОК будут стоить \$10 486 400 ($= \$3277 \times 3200$).

Метод исчисления бюджета на основе целей и задач имеет одно преимущество — он требует от менеджеров четкого представления о взаимосвязи затрат, уровне контактов с рекламой, интенсивности пробных покупок товара и объеме его регулярного использования.

Основная проблема для маркетолога заключается в определении того, какое место принадлежит продвижению в сравнении с такими альтернативами, как усовершенствование товара, снижение цен, повышение уровня сервиса. Ответ зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится товар, идет ли речь о типовых товарах или высокодифференцированных продуктах, предмете повседневного спроса или товаре, который «без продажи не продашь», и от многих других соображений. Бюджет маркетинговых коммуникаций, как правило, выше тогда, когда низка поддержка канала, программа маркетинга претерпевает множество изменений,

много трудно охватываемых клиентов, принятие решения о покупке сопряжено с трудностями, товары дифференцированы, а потребности покупателей неоднородны, покупатели делают покупки часто, но в малых объемах.³³

Теоретически общий размер бюджета на продвижение должен определяться таким образом, чтобы предельная прибыль от последнего рубля или доллара, направленного на продвижение, равнялась предельной прибыли от рубля или доллара, наилучшим образом использованного в других, немаркетинговых, мероприятиях. Однако твердое следование данному принципу — дело далеко не простое.

РЕШЕНИЯ О КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Планирование бюджета продвижения предполагает распределение выделяемых средств между восьмью его основными инструментами: рекламой, стимулированием сбыта, спонсорством, связями с общественностью и паблисити, прямым маркетингом и маркетингом баз данных, интерактивным маркетингом, мобильным маркетингом и личными продажами.

Даже в одной и той же отрасли компании могут распределять бюджеты продвижения между средствами информации и маркетинговыми каналами совершенно по-разному. Если в компании *Avon* основной акцент делается на личные продажи, то *Revlon* концентрирует усилия на рекламе. Бюджет продвижения в *Electrolux* почти целиком достается торговым представителям, а *Hoover*, напротив, полагается на рекламу. В табл. 19.2 приведены данные о распределении расходов на основные формы коммуникаций.

Компании постоянно ищут новые пути повышения эффективности продвижения, — в частности, с помощью замены одних инструментов другими. Многие поставщики ограничивают финансирование торговых усилий в пользу рекламы в СМИ, прямой почтовой рекламы и телемаркетинга. К примеру, одному из автомобильных дилеров удалось добиться резкого повышения объема продаж после того, как он принял решение о сокращении пяти торговых представителей и снижении цен. Другие компа-

нии увеличивают расходы на стимулирование сбыта за счет рекламы. Замещение одних инструментов другими объясняет необходимость координирования функций маркетинга.

СОСТАВЛЕНИЕ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Каждый инструмент продвижения отличается как уникальными характеристиками, так и определенными, сопряженными с его применением затратами.

Реклама. С одной стороны, реклама может использоваться для создания долгосрочного имиджа товара (как у *Coca-Cola*), а с другой — для ускорения продажи товаров (реклама воскресных распродаж в *Macy's*). Реклама — это эффективный способ коммуникации с многочисленными покупателями из разных регионов. Некоторые формы рекламы (например, телевизионная) требуют выделения значительных

средств, в то время как другие — в частности, реклама в газетах — обходятся относительно дешево.³⁴ Реклама влияет на объемы продаж самым своим существованием, ведь потребители склонны полагать, что широко рекламируемая марка представляет собой нечто ценное. Реклама принимает различные формы, поэтому делать какие-либо обобщения трудно.³⁵ И тем не менее принято выделять следующие ее отличительные черты:

1. **Вездесущность.** Реклама позволяет поставщику многократно повторять обращение, а покупателю она предоставляет возможность получать конкурентные сообщения и сравнивать их. Крупномасштабная реклама несет позитивную информацию о размерах, рыночном положении и успехе компании-продавца.
2. **Повышенная выразительность.** Реклама посредством умелого использования красок, звуков и слова предоставляет возможность

Таблица 19.2. Расходы на рекламу и цифровые маркетинговые коммуникации. Прогноз на 2016 г.

Прогноз глобальных расходов на рекламу	%
Кинофильмы	0,5
Интернет	17,9
Журналы	7,9
Мобильный Интернет	2,7
Газеты	17,0
Наружная реклама	6,9
Радио	6,9
Телевидение	40,2
Источник: <i>Executive Summary: Advertising Expenditure Forecasts December 2013</i> , ZenithOptimedia, www.zenithoptimedia.com .	
Цифровые маркетинговые коммуникации в США в 2016 г.	
Визуальная реклама	26,4
Маркетинг по электронной почте	2,4
Мобильный маркетинг	25,5
Маркетинг через поисковик	37,5
Социальные медиа	8,2

Источник: Data from Forrester Research Online Display Advertising Forecast, 2014 to 2019 (US), May 21, 2014; Forrester Research Search Engine Marketing Forecast, 2014 to 2019 (US), May 8, 2014; Forrester Research Mobile Advertising Forecast, 2014 to 2019 (US), May 5, 2014; Forrester Research Social Media Forecast, 2014 to 2019 (US), April 4, 2014; Forrester Research Email Marketing Forecast, 2013 to 2018 (US), July 8, 2013.

выразительно представить компанию и ее товары.

3. **Контроль.** Рекламодатель может выбирать, на какие аспекты бренда или товара следует обращать внимание в рекламе.

Стимулирование сбыта. Цель проводимых компанией мероприятий по стимулированию сбыта — с использованием купонов, конкурсов, подарков и тому подобных инструментов — вызвать быструю ответную реакцию потребителей. Мероприятия по стимулированию сбыта обычно имеют краткосрочный эффект (подчеркивают выгодность текущего торгового предложения в целях резкого увеличения объема продаж). Они весьма разнообразны и обладают следующими достоинствами:

1. **Способствуют распространению информации,** привлекая внимание целевой аудитории и предоставляя важные для потребителя сведения о товаре.
2. **Создают побудительные мотивы,** предлагая потребителям ценные для них уступки.
3. **Приглашают к действию,** недвусмысленно предлагая произвести покупку немедленно.

Связи с общественностью и паблисити. Маркетологи иногда недооценивают действенность мероприятий по связям с общественностью или используют их в последнюю очередь. Мы же считаем, что хорошо продуманная, скоординированная с другими инструментами продвижения программа по связям с общественностью может быть чрезвычайно эффективной. Привлекательность PR и паблисити основывается на трех «китах»:

1. **Высокая степень доверия** — обращение быстрее достигнет покупателей в форме непредвзятой информации (сообщения в выпуске новостей, газетные и журнальные статьи об опыте использования товара), нежели прямая реклама компании.
2. **Возможность снизить настороженность покупателей** — используемые в мероприятиях по связям с общественностью методы позволяют обратиться к тем потенциальным покупателям, которые избегают контактов с торговыми представителями и рекламой.
3. **Усиление впечатления** — подобно рекламе, мероприятия по связям с общественностью позволяют усилить положительный имидж компании или товара.

Спонсорство. Спонсорство несет в себе несколько преимуществ:

1. **Актуальность** — правильно выбранные мероприятия или впечатления можно рассматривать как в высокой степени актуальные, поскольку потребитель оказывается вовлеченным в них лично.
2. **Вовлеченность** — учитывая, что потребители участвуют в них «здесь и сейчас», мероприятия и опыт характеризуются высокой степенью вовлечения потребителей.
3. **Скрытость** — спонсорский маркетинг больше напоминает неявную «ненавязчивую продажу».

Онлайн-маркетинг и маркетинг в социальных сетях. Онлайн-маркетинг и маркетинг с использованием мессенджеров могут принимать разные формы, позволяющие взаимодействовать с потребителями, занятыми целенаправленным поиском или просто онлайн-серфингом. Они имеют три особенности:

1. **Индивидуальность** — информация может предоставляться в том количестве, которое требуется конкретному человеку.
2. **Оперативность** — обращение может подготавливаться очень быстро и распространяться через социальные медиа.
3. **Интерактивность** — обращение можно менять в зависимости от реакции получателя.

Мобильный маркетинг. Все чаще онлайн-маркетинг и маркетинг через социальные сети полагаются на мобильные формы коммуникаций с использованием смартфонов и планшетов. Ниже — три отличительные черты мобильного маркетинга:

1. **Своевременность** — мобильные коммуникации могут отличаться своевременностью и направляться потребителю в наиболее подходящий момент с учетом его местонахождения.
2. **Влиятельность** — информация, получаемая на смартфон, может оказывать воздействие на потребителя в момент совершения покупки.
3. **Вездесущность** — обычно потребители носят с собой смартфоны повсюду, поэтому осуществление мобильных коммуникаций не представляет для них никаких трудностей.

Прямой маркетинг и маркетинг баз данных. Появление технологий обработки больших

массивов данных предоставило маркетологам возможность узнавать о своих потребителях еще больше и разрабатывать индивидуальные и максимально адекватные маркетинговые коммуникации. Эти формы маркетинга имеют три главные особенности:

1. **Персонификация** — персональные факты, мнения и личные истории покупок могут храниться в базах данных и использоваться при составлении индивидуальных обращений.
2. **Проактивность** — сообщение, используемое в прямом маркетинге, может привлекать внимание, информировать потребителей и содержать призыв к действию.
3. **Комплементарность** — предоставляемая информация о товаре может помогать другим маркетинговым коммуникациям, особенно при использовании электронной коммерции. Хороший каталог может подтолкнуть к осуществлению онлайн-шопинга.

Личная продажа. Личная продажа — наиболее эффективный инструмент продвижения товара, особенно на последних стадиях процесса покупки, поскольку этот подход обладает тремя преимуществами:

1. **Личный контакт.** Личная продажа предполагает непосредственное взаимодействие двух или более лиц. Каждая сторона видит реакцию другой.
2. **Развитие отношений.** Личные продажи позволяют развиваться всем типам отношений — от поверхностной связи «продавец — покупатель» до личной дружбы. Эффективно работающие торговые представители, если они намерены поддерживать прочные деловые отношения, принимают интересы клиентов близко к сердцу.
3. **Ответная реакция.** Личные продажи предполагают общение с потенциальным покупателем и ответную реакцию с его стороны, пусть даже в форме вежливого «спасибо».

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СТРУКТУРУ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Разрабатывая мероприятия продвижения, компании должны учитывать несколько факторов: тип рынка, на котором работает компа-

ния; готовность потребителей совершить покупку; этап жизненного цикла товара. Также имеет значение положение на рынке самой компании.

Тип рынка. Методы продвижения на потребительских и корпоративных рынках различны. Компании, производящие потребительские товары, обычно тратят больше средств на стимулирование сбыта и рекламу; производители товаров производственного назначения, как правило, больше средств расходуют на организацию личной продажи. В целом личные продажи активнее используются на рынках сложных, дорогих и «рискованных» товаров и на рынках с ограниченным числом крупных поставщиков (т. е. на корпоративных рынках).

Несмотря на то что для корпоративных рынков основным инструментом продвижения является личная продажа, в арсенале компании-поставщика находится место и рекламе.

- Реклама дает покупателю возможность ознакомиться с компанией и ее продукцией.
- Если товар компании имеет новые характеристики, реклама позволяет донести информацию о них до потенциальных клиентов.
- Напоминающая реклама экономичнее визитов и звонков торговых представителей.
- Реклама в виде брошюр, с наличием в обращении контактных телефонов компании — эффективный способ проторить дорогу для торговых представителей.
- Использование торговыми представителями печатной рекламы (рекламные буклеты, листовки) как средства представления компании и ее товаров потенциальному покупателю.
- Реклама может напоминать покупателям о необходимости приобретения товара и внушать им уверенность в правильности принятого решения.

Реклама в сочетании с личными продажами может повысить уровень сбыта, достижимый только с помощью личных продаж. Корпоративная реклама может положительно отразиться на репутации компании и повысить шансы торгового персонала быть услышанным клиентом и продать новинку. Корпоративные маркетинговые усилия *IBM* оказались в последние годы особенно успешными.³⁶

IBM и «Smarter Planet»

Многолетнее сотрудничество с рекламным агентством *Ogilvy & Mather* помогло IBM разработать к 2008 г. «Smarter Planet» — одновременно и бизнес-стратегию, и многоплатформную программу коммуникаций для рекламирования того, как технологии и практический опыт IBM помогают промышленности, госучреждениям, транспорту, энергетике, системам образования и здравоохранения и городским властям работать лучше и «умнее». Главная идея состояла в том, что сегодняшний уровень развития технологий позволяет решить многие существующие в мире проблемы. Кампания предполагала информирование работников IBM во всем мире о том, что они могут и должны сделать для того, чтобы наша планета стала «более сообщительной». В серии печатных рекламных сообщений под общим названием «Мандат на проведение изменений», опубликованных в ведущих деловых изданиях мира, рассказывалось о том, как IBM могла бы обратиться к 25 актуальным вопросам современности, чтобы сделать мир лучше. Целенаправленные телевизионные рекламные ролики и подробные онлайн-рекламные сообщения содержали полезные идеи и ценные факты. Рекламный тур «Smarter Cities» предусматривал проведение нескольких мероприятий, на которых эксперты IBM и других организаций обсуждали общие для всех крупных городов проблемы: транспорта, энергетики, здравоохранения, образования и общественной безопасности. Успех всей кампании «Smarter Planet» в целом наглядно проявился в значительном улучшении имиджа IBM как компании, «делающей мир лучше» и «умеющей решать самые трудные проблемы своих клиентов». Несмотря на рецессию, у компании появилось много новых деловых возможностей и большое число фирм проявили готовность сотрудничать с IBM. Цена акции IBM, составлявшая в начале кампании \$80, за пять лет превысила \$200.

Личные продажи имеют большое значение в маркетинге потребительских товаров, однако некоторые фирмы принижают роль торговых представителей, используя их по преимуществу для сбора еженедельных заказов от посредников и контроля состояния товарных запасов. Однако потенциал квалифицированного торгового персонала компании значительно выше.

1. **Увеличение объема закупок** — торговые представители могут убедить посредников увеличить объем закупок и отвести товарам компании более выгодное место на полках магазинов.
2. **Поддержка энтузиазма** — торговые представители призваны поддерживать энтузиазм дилеров с помощью рекламы и стимулирования сбыта.
3. **Миссионерство** — торговые представители привлекают для распространения продукции новых посредников.

4. **Управление взаимоотношениями с крупными клиентами** — торговые представители могут взять на себя обязанность по упрочению отношений с наиболее важными клиентами.

Готовность к покупке. Эффективность затрат на продвижение во многом определяется степенью готовности покупателя к приобретению товара. На рис. 19.4 отображается относительная эффективность затрат на основные инструменты продвижения. На стадии формирования осведомленности наиболее важную роль играют реклама и связи с общественностью. Осмысление товара происходит главным образом за счет рекламы и личной продажи. На убежденность покупателя в основном влияют личные продажи. Покупка совершается по большей части в ходе личных продаж или под влиянием мероприятий по стимулированию сбыта. Вероятность повторной покупки во многом определяется личными продажами и стимулированием сбыта, а также напоминающей рекламой. Заметьте, что онлайн-усилия могут приносить пользу практически на каждом этапе.

Стадия жизненного цикла товара. На разных стадиях жизненного цикла товара применяются различные средства продвижения. На этапе внедрения товара на рынок наиболее экономически эффективны реклама и связи с общественностью, за которыми следуют личная продажа, позволяющая расширить дистрибуторский охват рынка, а затем стимулирование сбыта и прямой маркетинг для увеличения числа пробных покупок. На этапе роста использование инструментов продвижения приостанавливается, так как начинается стихийное распространение информации о товаре (устные отзывы). На этапе зрелости особое значение приобретают стимулирование сбыта, реклама и личная продажа. На этапе спада используются по преимуществу мероприятия по стимулированию сбыта; воздействие рекламы и PR снижается, торговые представители уделяют товару минимум внимания.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОММУНИКАЦИИ

Высшее руководство, как правило, хочет знать о *результатах* и *доходе*, которые были получены от инвестиций в коммуникации. Однако зачастую директора по коммуникациям в своих отчетах предоставляют информацию только о *проделанной работе* и *расходах*: газетные вырезки, све-

дения об объеме размещенной рекламы, стоимость использованных средств коммуникации. Конечно, они пытаются выразить проделанную их службой работу в неких промежуточных показателях, таких как широта охвата и частота показов, показатели вспоминания и узнавания, изменение убежденности и стоимость 1 тыс. показов. Но в конечном итоге демонстрацией реальных результатов служат оценки изменения поведения.

После проведения кампании коммуникатор должен оценить влияние коммуникации на целевую аудиторию. Представителей целевой ауди-

тории спрашивают, узнают ли или припоминают ли они обращение, сколько раз им доводилось его видеть, какие именно его особенности они запомнили, что они чувствуют в связи с этим обращением, а также об их прежнем и текущем отношении к товару или к компании. Кроме того, необходимо оценить изменение поведения аудитории (сколько покупателей приобрели товар и рассказали о нем другим людям).

На рис. 19.5 приведен пример надлежащей оценки эффективности коммуникации. Мы видим, что 80% потребителей осведомлены о товаре

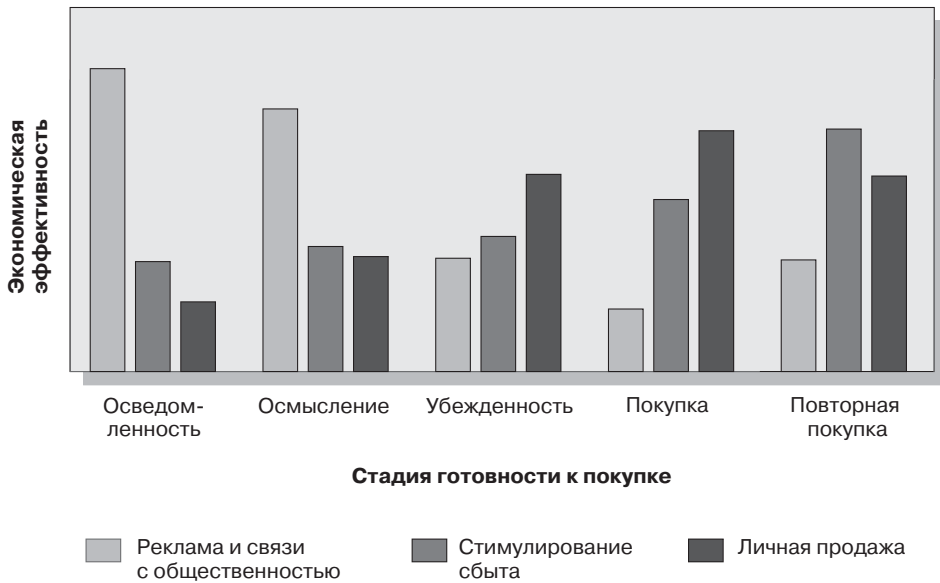


Рис. 19.4. Экономическая эффективность трех инструментов коммуникации на различных стадиях готовности покупателя к покупке

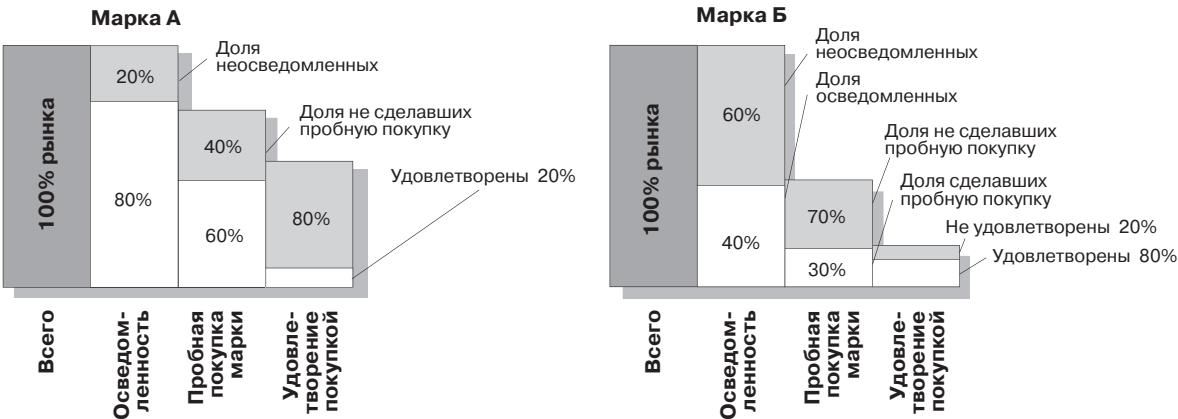


Рис. 19.5. Текущее состояние потребителей по отношению к двум торговым маркам

марки А, 60% попробовали его и только 20% остались удовлетворены характеристиками товара.

Статистика свидетельствует о том, что программа коммуникаций способствовала созданию осведомленности потребителей о торговой марке, но сама марка не оправдала ожиданий аудитории. Что касается марки Б, то о ней осведомлены только 40% потребителей, 30% сделали пробную покупку, но удовлетворены ею уже 80%. Очевидно, что компании необходимо улучшить свои коммуникации, чтобы донести до потребителей информацию о преимуществах своей марки.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Многие компании по-прежнему полагаются только на один или два инструмента коммуникации. Эта практика сохраняется, несмотря на фрагментацию массового рынка на множество мини-рынков, каждый из которых требует к себе особого подхода, хотя появляются новые типы средств информации и возрастает искушенность потребителей. Широкий спектр инструментов коммуникации, обращений и аудиторий требует, чтобы компании переходили на интегрированные маркетинговые коммуникации. Чтобы понимать все то богатство способов, которыми коммуникации могут влиять на поведение потребителей в их повседневной жизни, компании должны действовать по принципу «кругового обзора».³⁷

По определению Американской ассоциации рекламных агентств, **интегрированные маркетинговые коммуникации** — это концепция планирования маркетинговых коммуникаций, которая признает повышенную ценность комплексного подхода. В таком планировании оцениваются стратегические роли разнообразных коммуникационных дисциплин — например, обычной рекламы, рекламы прямого отклика, стимулирования сбыта и связей с общественностью — и проводится их сочетание с целью обеспечения ясности, согласованности и максимального эффекта посредством «бесшовной стыковки» сообщений.

Разнообразие инструментов коммуникаций и потребительских аудиторий заставляет компании активнее переходить к использованию интегрированных маркетинговых коммуникаций. Маркетологам необходимо добиваться всестороннего понимания потребителей, чтобы оказывать нужное влияние на их поведение с помощью разных инструментов коммуникаций.

Сегодня некоторые крупные агентства значительно усовершенствовали свои интегрированные предложения. Стремясь предлагать комплексное обслуживание, эти агентства приобрели промоутерские фирмы, PR-агентства, дизайн-бюро, разработчиков веб-сайтов и фирмы, специализирующиеся на прямой почтовой рассылке. Они переопределяют себя как коммуникационные компании, которые помогают клиентам повышать общую эффективность коммуникационных усилий, предлагая им стратегические и практические рекомендации по использованию разных типов коммуникаций.

Медиакомпании и рекламные агентства расширяют свои возможности и предлагают фирмам многоплатформные решения. Эти более широкие возможности облегчают маркетологам сочетание различных практик использования медиа, а также родственных маркетинговых услуг в интегрированных программах коммуникаций. В табл. 19.3 показаны различные направления деятельности корпорации *WPP*, занимающейся предоставлением маркетинговых и рекламных услуг.

КООРДИНАЦИЯ СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИИ

Координация может осуществляться на уровне типов средств информации и на уровне конкретных носителей. Личные и неличные каналы коммуникации следует сочетать таким образом, чтобы добиться максимального эффекта.

Меры по продвижению могут оказаться более эффективными при их объединении, к примеру, с рекламой.³⁸ Осведомленность и отношение, создаваемые рекламными кампаниями, могут повысить эффективность прямых продаж. Реклама может передавать информацию о позиционировании бренда и выгодах онлайн-ового размещения рекламы или маркетинга с использованием поисковиков, которые обеспечивают более убедительный призыв к действию.³⁹

Многие компании координируют свои онлайн- и офлайн-коммуникации. Адреса веб-сайтов в рекламных объявлениях (особенно печатных) и на упаковке позволяют потребителям более полно изучить продукцию компании-производителя, использовать товары компании, находить адреса магазинов и получать больше информации о товарах или услугах. Даже если потребители не делают заказов онлайн, маркетологи могут использовать веб-сайты таким образом, чтобы завлечь потребителей в магазин и убедить их сделать покупки.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Многие международные клиенты, такие как *IBM (Ogilvy)*, *Colgate (Young & Rubicam)* и *GE (BBDO)*, предпочли доверить осуществление большей части своих маркетинговых коммуникаций какому-то одному агентству с полным спектром услуг. В результате они получают интегрированные и более эффективные маркетинговые коммуникации, затрачивая на них гораздо меньше средств.

Таблица 19.3. Направления работы WPP

Реклама
Глобальные, региональные и специализированные рекламные услуги от различных ведущих международных и специализированных агентств, таких как <i>Bates CHI & Partners</i> , <i>Grey</i> , <i>JVT</i> , <i>Ogilvy & Mather</i> , <i>United Network</i> и <i>Y&R</i>
Управление медиаинвестициями
Медиапланирование, медиазакупки и покупки специализированных медиауслуг у <i>MediaCom</i> , <i>Mediaedge:cia</i> , <i>Mindshare</i> , <i>Maxus</i> и др.
Изучение покупателей
<i>WPP</i> принадлежит <i>Kantar Group</i> , в состав которой входят компании <i>TNS</i> , <i>Milward Brown</i> , <i>The Futures Company</i> и др., занимающиеся совместно с клиентами изучением брендов, потребителей, рынков, медиа и практическим применением полученных знаний
Связи с общественностью
Услуги для корпораций, финансовые услуги и услуги по созданию торговых марок от таких PR-фирм, как <i>Burson-Marsteller</i> , <i>Cohn & Wolfe</i> , <i>Hill & Knowlton</i> , <i>Ogilvy Public Relations Worldwide</i> и др.
Брендинг и создание идентичности
Услуги по осуществлению брендинга и услуги по формированию идентичности, проведению мероприятий, обучению и проектированию организационной архитектуры от <i>Addison</i> , <i>The Brand Union</i> , <i>Fitch</i> , <i>Lambie-Nairn</i> , <i>Landor Associates</i> , <i>The Partners</i> и др.
Прямой маркетинг, продвижение и маркетинг отношений
Полный спектр общих и специализированных услуг по работе с покупателями, каналами, розничной торговлей, а также услуги в местах проведения продаж от <i>Bridge Worldwide</i> , <i>G2</i> , <i>OgilvyOne</i> , <i>OgilvyAction</i> , <i>VML</i> , <i>Wunderman</i> и др.
Коммуникации в сфере здравоохранения
<i>CommonHealth</i> , <i>GCI Healthm</i> , <i>Sudler & Hennessey</i> и др. предоставляют интегрированные маркетинговые решения в разных областях: от рекламы до медицинского образования и онлайн-маркетинга
Специализированные коммуникации
Разнообразные специализированные услуги: от мультикультурного маркетинга до маркетинга молодежных, спортивных и развлекательных мероприятий; корпоративные услуги и услуги «бизнес для бизнеса»; медийные, технологические и производственные услуги
WPP Digital
Через <i>WPP Digital</i> компании, работающие с <i>WPP</i> , получают круглосуточный доступ к таким экспертам по цифровым технологиям, как <i>Real Media</i> , <i>Schematic</i> и <i>BLUE</i>

Источник: www.wpp.com/wpp/about/whatwedo

Интегрированные маркетинговые коммуникации могут способствовать согласованности сообщений и их влиянию на сбыт.⁴⁰ Это заставляет менеджмент думать обо всех и каждом способе контакта клиента с компанией, о том, как компания сообщает о своей рыночной позиции, об относительной важности каждого коммуникационного механизма, о распределении коммуникаций во времени. Кто-то должен нести ответственность — чего не было раньше — за единообразие имиджа торговых марок и обращений компании, создаваемых в рамках тысяч различных мероприятий. Интегрированные маркетинговые коммуникации должны повышать возможности компании выходить на нужных клиентов с нужными обращениями в нужное время и в нужном месте.⁴¹ (См.: «Памятка маркетолога: насколько интегрирована ваша программа ИМК?».)

ВЫВОДЫ

1. Современный маркетинг требует не просто разработки хорошего товара, установления привлекательной цены на него и обеспечения его доступности для целевых покупателей. Компании также должны продвигать товар тем, кто уже или потенциально в нем заинтересован, а также публике в целом.
2. Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из восьми основных видов коммуникации: рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью и паблисити, спонсорства, прямого маркетинга и маркетинга по базам данных, онлайн-маркетинга и маркетинга в социальных медиа, мобильного маркетинга и личной продажи.
3. Процесс коммуникации состоит из девяти элементов: отправитель, получатель, сообщение, средство передачи информации, кодирование, декодирование, ответная реакция, обратная связь и помехи. Чтобы передать свое сообщение, фирма должна закодировать его, принимая во внимание то, как у целевой аудитории обычно происходит «расшифровка». Сообщение необходимо передать через подходящие для этого средства информации, которые охватывают целевую аудиторию и создают каналы об-

ратной связи для отслеживания реакции на обращение.

4. Разработка эффективных коммуникаций включает восемь этапов: 1) определение целевой аудитории; 2) постановка целей коммуникации; 3) разработка сообщения; 4) выбор каналов коммуникации; 5) определение размера бюджета; 6) составление комплекса маркетинговых коммуникаций; 7) оценка результатов; 8) управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями.
5. Определяя целевую аудиторию, маркетологи должны закрыть любые несоответствия между текущим восприятием публики и искомым имиджем. Цели коммуникации могут состоять в создании потребности в товарной категории, осведомленности о торговой марке, отношения к марке или намерения приобрести товар.
6. Разработка сообщения требует решения трех проблем: что сказать (стратегия сообщения), как это сказать (творческая стратегия) и кто должен это говорить (источник сообщения). Каналы коммуникации могут быть личными (сторонник, эксперт, социальные каналы) и неличными (средства информации, атмосфера, различные мероприятия).
7. Для формирования бюджета продвижения наиболее целесообразно пользоваться методом целей и задач, согласно которому бюджет исчисляется в соответствии с конкретными целями продвижения.
8. Составляя комплекс маркетинговых коммуникаций, маркетологи должны изучить отличительные преимущества и стоимость каждого коммуникационного инструмента и положение компании на рынке. Они должны также учесть тип товарного рынка, на котором они работают, готовность потребителей к совершению покупки, стадию жизненного цикла товара.
9. Оценка эффективности комплекса маркетинговых коммуникаций включает опрос представителей целевой аудитории на предмет их способности вспомнить или узнать коммуникации, с целью выяснения, сколько раз они с ними сталкивались, какие конкретные моменты они могут вспомнить, что они думают о коммуникации, как они относились и относятся к товару, бренду и компании.

10. Управление и координация всем процессом коммуникации требует интегрированного подхода — такого планирования маркетинговых коммуникаций, которое признает повышенную ценность комплексного подхода, когда оцениваются стратегические роли разнообразных коммуникационных дисциплин и проводится их сочетание с целью обеспечения ясности, согласованности и максимального эффекта посредством «бесшовной стыковки» отдельных сообщений.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ПОТЕРЯЛА ЛИ ТЕЛЕВИЗИОННАЯ РЕКЛАМА СВОЕ ВЛИЯНИЕ?

Долго считавшаяся наиболее успешным средством распространения информации, телевизионная реклама подвергается все более резкой критике за чрезвычайную дороговизну и, что еще хуже, снижение эффективности. Критики



ПАМЯТКА маркетолога

Насколько интегрирована ваша программа ИМК?

Главной задачей создания программы интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК) является формирование максимально эффективной и экономически выгодной программы. Определить, действительно ли интегрированы коммуникации, можно с помощью следующих шести критериев:

- **Охват.** Охват — это доля аудитории, охваченной каждым используемым видом коммуникации, а также то, насколько пересекаются (частично совпадают) между собой эти виды. Другими словами, охват показывает, в какой мере различные типы коммуникации охватывают выбранный целевой рынок и потребителей (разных или одних и тех же), его составляющих.
- **Вклад.** Вклад — это возможность с помощью отдельно взятой маркетинговой коммуникации вызывать у потребителей желаемую реакцию и коммуникационные эффекты в отсутствие контакта с любым другим видом коммуникации. Вклад показывает, насколько велико влияние коммуникации на обработку информации потребителями и создание осведомленности, укрепление имиджа торговой марки, стимулирование ответной реакции и покупок.
- **Общность.** Общность — это то, в какой степени различные виды коммуникации усиливают *общие* ассоциации, т. е. то, насколько информация, передаваемая различными видами коммуникации, сохраняет единый смысл. Согласованность имиджа торговой марки важна потому, что этим определяется, насколько легко могут вспоминаться существующие ассоциации и реакции и насколько легко дополнительные ассоциации и реакции могут связываться в памяти с маркой.

- **Дополнительность.** Различные виды коммуникации зачастую работают эффективнее, если их используют в тандеме. Дополнительность — это то, насколько *разные* ассоциации и связи акцентируются в коммуникации. Разные марочные ассоциации можно наиболее эффективно вызывать с помощью тех типов коммуникации, которые наиболее подходят для стимулирования определенной реакции или установления определенного типа марочных ассоциаций. Например, спонсирование спортивного мероприятия может повысить доверие к бренду, но для информирования о его эксплуатационных преимуществах может потребоваться телевизионная или печатная реклама. **Универсальность.** В любой интегрированной маркетинговой коммуникации возникает ситуация, когда одни потребители контактируют с определенными коммуникациями, другие к этому моменту знакомы с другими элементами программы, третьи вообще не имели предшествующих контактов и т. д. Универсальность — это степень устойчивости вида маркетинговой коммуникации и его способность «работать» применительно к различным группам потребителей. Способность маркетинговой коммуникации работать на «двух уровнях», одинаково эффективно обращаясь и к потребителям, которые контактировали с другими коммуникациями, и к тем, кто еще не сталкивался с коммуникацией данной компании, играет важную роль.
- **Стоимость.** Чтобы программа была эффективной и в коммуникационном, и в экономическом плане, все вышеперечисленные критерии необходимо сопоставлять с соответствующими затратами.

Источник: адаптировано из Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013).

утверждают, что потребителям удастся избежать очень большого количества рекламных объявлений путем переключения с канала на канал и что произвести сильное впечатление становится все труднее. По заявлению некоторых, будущее принадлежит рекламе в Интернете. Сторонники телевизионной рекламы не соглашаются с этим тезисом, настаивая, что эффект, достигаемый телевидением путем воздействия на несколько органов чувств одновременно, остается непревзойденным и что ни одно из других средств распространения информации не обладает сравнимым потенциалом воздействия.

Каково ваше мнение: значение телевизионной рекламы снизилось или телевизионная реклама остается наиболее мощным средством рекламы?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Выберите любую торговую марку и зайдите на ее веб-сайт. Определите максимально возможное число видов коммуникации. Проведите неформальный аудит коммуникаций. Что вам удалось заметить? Насколько согласованы различные коммуникации?



В центре внимания

Red Bull

Комплекс интегрированных маркетинговых коммуникаций *Red Bull* оказался настолько успешным, что компания создала совершенно новую товарную категорию — функциональных энергетических напитков — и быстро превратилась в многомиллиардный бренд, вставший в один ряд с такими гигантами, как *Coca-Cola* и *Pepsi*. К настоящему времени компания продала более 40 млрд банок своего энергетического напитка в 166 странах. Менее чем за 20 лет *Red Bull* стала лидером рынка энергетических напитков благодаря умелому установлению связей с молодежной аудиторией во всем мире.

Дитрих Матешич основал *Red Bull* в Австрии в 1987 г. К 1997 г. серебристо-синие банки с этим напитком продавались уже на 25 рынках, в том числе Западной и Восточной Европы, Новой Зеландии и Южной Африки. Размер и стиль оформления банки немедленно сигнализируют потребителям, что ее содержимое отличается от традиционных прохладительных напитков. Используемые в «*Red Bull*» ингредиенты — аминокислота таурин, витамины группы B, кофеин и углеводы — предполагают его высокую энергетическую ценность, поэтому любители этого напитка иногда называют его «жидким кокаином» и «ускорителем». Сегодня *Red Bull* предлагает покупателям исходный «*Red Bull Energy Drink*», а также «*Red Bull Total Zero*», «*Red Bull Sugar Free*» и специальные разновидности этих напитков с ароматами ягод и лайма.

По мере того как компания осуществляла глобальную экспансию, она разрабатывала план интегрированных маркетинговых коммуникаций, которые охватывали ее целевую аудиторию на разных уровнях и обеспечивали имиджу ее бренда аутентичность, оригинальность и общедоступность. Прежде всего *Red Bull* сосредоточилась на спонсировании таких спортивных мероприятий, как лыжный фестиваль «*Red Bull Snowthrill*» в Шамони (Франция), чтобы заставить свою аудиторию с восторгом говорить о бренде.

Red Bull создает образ своего продукта с помощью тактик вирусного маркетинга, начиная с «программы разбрасывания семян», нацеленной на модные магазины, клубы и бары. Как объяснил один из руководителей *Red Bull*: «В первую очередь мы идем к нашим мелким клиентам, потому что у них наш продукт более заметен и привлекает больше внимания. Мы быстрее договариваемся с небольшими торговыми точками, чем с крупными сетями. «*Red Bull*» охотно принимают в клубах, потому что там люди более открыты всему новому». Компания также нацеливается на лидеров мнения, способных влиять на покупки потребителей, включая звезд спорта и шоу-бизнеса.

После того как *Red Bull* завоевала прочные позиции в барах, она сосредоточилась на магазинах товаров широкого ассортимента, расположенных вблизи колледжей, спортивных залов, магазинов спортивного питания и супермаркетов. Главным инструментом компании в местах продаж всегда были киоски-холодильники, украшенные логотипом *Red Bull*. Это обеспечивало бренду отличие от других напитков и особое место в любой торговой зоне. Чтобы гарантировать стабильность и качество в местах продаж, компания наняла команду водителей автофургонов, единственной обязанностью которой было пополнение запасов напитка.

Другим важным элементом комплекса маркетинговых коммуникаций *Red Bull* стало опробование ее продукта. В то время, как тради-

ционные продавцы прохладительных напитков стремятся охватить максимальное число потребителей с помощью раздачи образцов, компания стремится к охвату только тех потребителей, которые находятся в наиболее подходящих условиях — испытывают усталость и нуждаются в подкреплении сил.

Кроме того, *Red Bull* ориентируется на экстремальные виды спорта, известных атлетов, спортивные команды, массовые мероприятия и на артистов (музыкантов, танцоров и киноактеров). *Red Bull* присутствует в качестве спонсора на соревнованиях по автогонкам, маунтин-байку, сноубордингу, виндсерфингу и на танцевальных конкурсах. Одним из самых оригинальных мероприятий, проводимых под эгидой *Red Bull*, является ежегодный конкурс «*Flugtag*». Участники этого конкурса используют изготовленные своими руками летательные аппараты, которые должны весить не более 450 фунтов, включая вес пилота. Затем каждая команда запускает свое детище со специального помоста, установленного на высоте 30 футов над водой. Толпа из 300 тыс. молодых потребителей с удовольствием наблюдает, как конкурсанты и их «самолеты» действуют в соответствии с девизом бренда: ««*Red Bull*» окрыляет!»

Red Bull собирается осуществлять и традиционную рекламу, когда ее рынок достигнет фазы зрелости и компании потребуются подкреплять имидж бренда в глазах потребителей. Как объяснил один из руководителей *Red Bull*: «Массмедиа — это не тот инструмент, который мы применяем для создания рынка. Мы воспользуемся им позднее».

Используемая *Red Bull* «антимаркетинговая» стратегия ИМК оказалась весьма успешной в плане установления связей с молодыми потребителями. Она полностью соответствует миссии компании, подчеркивающей свою уникальность и свой мятежный дух — точь-в-точь как потребители из «поколения Y».

Вопросы

1. Каковы сильные стороны *Red Bull* и с какими рисками она будет сталкиваться, по мере того как на рынок энергетических напитков будут выходить такие компании, как *Coca-Cola* и *Pepsi*?
2. Следует ли *Red Bull* использовать более традиционную рекламу? Почему да или почему нет?
3. Обсудите эффективность спонсорских усилий *Red Bull*, в частности, по поддержке программы «*Bull Stratos*». Насколько правильным вам кажется такое использование маркетингового бюджета компании?

Источники: Kevin Lane Keller, «*Red Bull: Managing a High-Growth Brand*», *Best Practice Cases in Branding*, 3rd ed. (Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 2008); Peter Ha, «*Red Bull Stratos: Man Will Freefall from Earth's Stratosphere*», *Time*, January 22, 2010; «*Red Bull to Go or Sale in U.S. with Fruity Flavors*», *Businessweek*, October 8, 2012; www.redbull.com

Глава 20

Управление массовыми коммуникациями: реклама, стимулирование сбыта, спонсорство и связи с общественностью

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие шаги включает процесс разработки рекламной программы?
2. Как следует выбирать средства рекламы и измерять их эффективность?
3. Как принимаются решения в области стимулирования сбыта?
4. Как рекомендуется проводить спонсорство различных мероприятий?
5. Как наиболее эффективно использовать возможности связей с общественностью и публицити?

Хотя в последние годы благодаря широкому распространению Интернета маркетологи все чаще используют личные коммуникации, не вызывает сомнения, что масс-медиа, в случае их надлежащего использования, по-прежнему остаются важным компонентом современной программы маркетинговых коммуникаций. Однако те времена, когда «нужно было создать хорошую рекламу, и тогда покупатели придут сами», давно прошли. Чтобы заинтересовать потребителей и убедить их делать покупки, масс-медиа должны интегрироваться с другими коммуникациями, как это сумела сделать *P&G* в своей кампании «Спасибо, мама».¹

После оказания спонсорской поддержки американской команде на зимней Олимпиаде в Ванкувере, что обеспечило увеличение продаж товаров *Procter&Gamble* на \$100 млн, компания решила стать официальным спонсором следующих пяти зимних и летних Олимпиад в 2012–2020 гг. Нацеливаясь на женщин, «проявляющих заботу и служащих опорой семье», *P&G* подкрепила свои спонсорские усилия мультимедийной глобальной маркетинговой кампанией «Спасибо, мама». В рекламной кампании «Отличная работа», созданной для лондонской Олимпиады 2012 г., рассказывалось о той важнейшей роли, которую играют матери в жизни детей, стремящихся стать олимпийскими чемпионами. Каждый ролик этой кампании, показанный на ТВ и онлайн, заканчивался демонстрацией логотипа *P&G* и одного из ее многомиллиардных брендов, таких как «Pampers», «Gillette», «Duracell» и «Bounty». Боле 70 млн американцев видели хотя бы один онлайн-ролик или телевизионный ролик этой полностью скоординированной кампании. Она также включала использование мер по стимулированию сбыта, связей с общественностью, благотворительные акции и другие средства коммуникаций «для установления связей потребителей с брендами и с направляемыми им сообщениями на каждом уровне, на каждой платформе на 204 международных рынках». По оценкам маркетологов *P&G*, эта кампания увеличила продажи фирмы на \$200 млн. Для зимней Олимпиады в Сочи была разработана кампания «Окажи им поддержку», которая «отдавала дань уважения матерям атлетов всех стран и той безусловной любви, которую они проявляют к своим детям». В дополнительных онлайн-видео рассказывались реальные истории об участниках Олимпиады из разных стран.

Хотя с помощью своей мультимедийной рекламной кампании *P&G* добилась большого успеха, другие фирмы еще только нащупывают путь к наилучшему использованию масс-медиа в новой — и постоянно меняющейся — коммуникационной среде.² В этой главе мы рассмотрим природу и применение четырех основных способов массовой коммуникации: рекламы, стимулирования сбыта, спонсорства, а также связей с общественностью и паблисити.

РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМНОЙ ПРОГРАММОЙ

Реклама — это любая оплачиваемая заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. Рекламные обращения могут представлять собой экономически эффективный способ распространения сообщений, направленных как на создание предпочтения торговой марки, так и на обучение людей чему-либо. Даже в сегодняшней непростой медиасреде хорошая реклама может полностью себя окупить. *GEICO* обеспечила успех своей рекламе за счет регулярных обновлений и своих кампаний и способов их реализации.³

GEICO

Окупились ли те сотни миллионов долларов, которые *GEICO* потратила на свою телевизионную рекламу? Уоррен Баффет, директор *Berkshire Hathaway* — материнской компании *GEICO*, — считает, что да. Он заявил акционерам, что собирается потратить на рекламу *GEICO* миллионы! *GEICO* более чем вчетверо увеличила за минувшие годы свои доходы, с \$3 млн в 1998 г. до \$17 млрд в 2013 г., став самым быстрорастущим автостраховщиком в США. Компания направляет своих агентов непосредственно к клиентам, вооружив их следующим лозунгом: «15 минут могут помочь вам сэкономить 15% стоимости вашей автостраховки». Партнерство с *The Martin Agency* позволило *GEICO* осуществить в 2014 г. четыре удачные телевизионные рекламные

кампании, подчеркивавшие разные достоинства ее торговой марки. В популярном телеролике первой кампании говорящий геккон Гекко убеждал зрителей в надежности страховых полисов *GEICO*. В рекламной кампании «Счастливее, чем» показывались необычные ситуации для демонстрации того, насколько счастливы клиенты *GEICO*. В третьей кампании говорящий поросенок Максвелл обращал внимание на привлекательные особенности предлагаемых страховых продуктов. В четвертой кампании «А вы знали?» один мужчина с восторгом рассказывал своему собеседнику о знаменитом «15-минутном» слогане *GEICO*, на что тот отвечал ему: «Это знает каждый». Отдельные составляющие кампании хорошо дополняют друг друга и способствуют ее общему успеху. Рекламные ролики *GEICO* доминируют в телеэфире, и реклама конкурентов остается практически незаметной.

При разработке рекламной программы менеджеры по маркетингу должны прежде всего определить целевой рынок и мотивы покупателей. Затем следует ответить на пять основных вопросов, известных как пять «М»: *Mission* (миссия), *Money* (деньги), *Message* (обращение), *Media* (средства информации), *Measurement* (оценка). *Миссия*: каковы цели рекламы? *Деньги*: каких денежных средств она потребует? *Обращение*: какое рекламное сообщение необходимо донести до покупателя? *Медиа*: какие средства распространения информации следует задействовать? *Оценка*: как оценить результаты рекламы? Элементы данных вопросов представлены на рис. 20.1 и поясняются далее.



Рис. 20.1. Пять «М» рекламы

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ РЕКЛАМЫ

Цели рекламы должны определяться исходя из ранее принятых решений относительно целевого рынка, позиционирования торговой марки на рынке и маркетинговой программы.

Цель (или задача) **рекламы** — это конкретное задание коммуникационного характера в отношении определенной целевой аудитории, которое должно быть выполнено за определенный период времени.⁴ Например:

Увеличить в течение одного года долю приверженцев стирального порошка марки «Х», убежденных в том, что он отстирывает белье лучше других, среди домашних хозяйств, владеющих стиральными машинами (общее число которых составляет 30 млн), с 10 до 40%.

Рекламные цели классифицируются в соответствии с тем, к чему стремится организация, — информированию целевой аудитории, убеждению потребителей, напоминанию о товарах и услугах или подкреплению позиций торговой марки. Они соответствуют различным уровням *иерархии ответных реакций*, обсуждавшейся в гл. 19.

- **Информирующая реклама** нацелена на формирование осведомленности о торговых марках или новых характеристиках существующих товаров.⁵ Такие производители потребительских товаров, как *Colgate*, *General Mills* и *Unilever*, часто сосредотачиваются на ключевых выгодах своей продукции.
- **Убеждающая реклама** нацелена на создание симпатии, предпочтения, убежденности и на стимулирование покупки товара или услуги. Иногда убеждающая реклама принимает форму сравнительной рекламы, когда проводится явное сравнение свойств двух или нескольких марок товаров. В телевизионной рекламе *Chrysler* для «Dodge Ram» задается вопрос: «Что было бы, если бы вы снизили мощность двигателя “Ram” и лишились предоставляемых нами гарантийных обязательств? Вы бы получили “Ford F-150”».⁶ Использование сравнительной рекламы дает наилучший результат в тех случаях, когда она одновременно воздействует и на когнитивные, и на аффективные мотивы потребителей.⁷

- **Напоминающая реклама** нацелена на стимуляцию повторного приобретения товаров и услуг. Дорогостоящая полноцветная реклама «Coca Cola» в разных журналах напоминает потребителям о необходимости приобретения этого напитка.
- **Подкрепляющая реклама** нацелена на убеждение имеющихся покупателей в правильности сделанного выбора. Например, в рекламе автомобилей часто изображают довольных владельцев новых моделей, использующих возможности своих новых машин.

При выборе цели рекламы следует исходить из анализа текущей ситуации на рынке. Например, если товарный класс достаточно освоен, компания является лидером рынка, но интенсивность потребления ее торговой марки невысока, цель рекламной кампании может заключаться в стимулировании потребления. Если же товарный класс является новым для рынка и компания не входит в число лидеров, но обладает сильной торговой маркой, правильной целью, скорее всего, будет убеждение потребителей в превосходстве своего бренда.

РЕШЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА

Как определить оптимальный размер рекламного бюджета?

Несмотря на то что расходы на рекламу относятся на счет текущих затрат, частично они являются инвестициями в формирование марочного капитала. Использование \$5 млн на капитальное имущество учитывается как актив, срок амортизации которого составляет 5 лет, и соответственно в первый год будет списана только 1/5 его стоимости. При вложении этой же суммы в рекламу, связанную с выпуском новой продукции, сумма будет полностью списана в отчетном периоде. Такой порядок учета затрат на рекламу приводит к снижению объема объявленной прибыли и поэтому ограничивает число новых товаров, которые компания может выпустить в течение одного года.

При подготовке рекламного бюджета необходимо учитывать следующие пять факторов.⁸

1. **Этап жизненного цикла товара.** Как правило, реклама новой продукции требует большего рекламного бюджета: это необходимо

для формирования осведомленности и побуждения потребителей сделать пробную покупку. Известные торговые марки обычно поддерживаются рекламой с меньшим бюджетом, исчисляемым в процентном отношении к продажам.

2. **Доля рынка и клиентура.** Торговые марки, обладающие большой долей рынка, обычно требуют меньших расходов на рекламу (рассчитываемых как процент от продаж и направленных на сохранение рыночной доли). Для расширения доли рынка путем увеличения размера рынка требуются высокие затраты на рекламу.
3. **Конкуренция и информационный хаос.** На рынке с высоким уровнем конкуренции и рекламных затрат реклама торговой марки должна быть более активной и «громкой». Проведения активной рекламы требует уже одно наличие информационного «шума», создаваемого марками, которые могут и не являться прямыми конкурентами фирмы-рекламодателя.
4. **Частота рекламы.** Количество повторений, необходимое для доведения рекламного обращения до потребителей, оказывает немалое влияние на размер бюджета.
5. **Возможности замены товара субститутами.** Формирование для типовых товаров широкого потребления (например, пива, безалкогольных напитков, банков, авиакомпаний) индивидуального запоминающегося образа требует особенно активной рекламы.

Эластичность рекламы. Обычно функция отклика потребителей на рекламу имеет вогнутую форму, но она может также быть и S-образной. Во втором случае для любого воздействия на продажи всегда требуется определенное позитивное количество рекламы, но рост продаж в конце концов практически полностью прекращается.⁹

Одно исследование показало, что бюджет телевизионной рекламы имел заметное влияние на продажи только половину времени. Вероятность успеха была более высокой для новых товаров или расширений товарных линий, чем для известных брендов, а также в случаях изменений в тексте рекламы или в медиастратегии (например, в связи с расширением рынка). Когда реклама обеспечивала рост продаж, ее

воздействие сохранялось не более двух лет после момента максимальных расходов. Кроме того, генерируемый инкрементальный сбыт был примерно вдвое больше, чем инкрементальный сбыт в первый год увеличения расходов на рекламу.¹⁰

Другие исследования подтвердили правильность этих выводов. Обследование 23 брендов, выполненное IRI в 2004 г., показало, что реклама часто не обеспечивала роста продаж зрелых брендов или категорий на этапе спада. Обзор академических исследований показал, что эластичность рекламы была более высокой для новых товаров (0,3), чем для давно существующих (0,1).¹¹ Был также установлен следующий факт: то, что сообщается (текст рекламы), важнее того, сколько раз это сообщается (частота рекламы).¹²

РАЗРАБОТКА РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

При разработке и оценке рекламной кампании важно различать *стратегию рекламного обращения* (какую информацию о торговой марке должна доносить реклама) и *творческую стратегию* (как марочные заявления выражаются в рекламе). Поэтому разработка и оценка рекламных кампаний — это одновременно и наука, и искусство. При выработке стратегии рекламного обращения рекламодатели проходят через три этапа: генерирование идей рекламы и их оценка, создание креатива и исполнение рекламного обращения, учет критериев социальной ответственности.

Генерирование идей рекламы и их оценка. Очень важно найти свежую идею и постараться избежать использования тех же призывов и позиций, что у других. Многие из современных роликов, рекламирующих автомобили, сходны между собой — машина несется с высокой скоростью по извилистой горной дороге либо по пустыне, — а в результате между рекламируемой маркой и рекламным обращением устанавливается слабая связь. Рекламодатели всегда стремятся найти «грандиозную идею», устанавливающую с потребителями рациональную и эмоциональную связь, обеспечивающую отличие своего бренда от брендов конкурентов и являющуюся достаточно широкой и гибкой, чтобы подходить для разных медиа, рынков и периодов времени. Свежие идеи имеют большое значение для разработки уникальных обращений и уникального позиционирования.¹³

Got Milk?

Двадцать лет подряд потребление молока в штате Калифорния стабильно сокращалось. Наконец, в 1993 г. местные молокозаводы образовали ассоциацию (СМРВ) с единственной целью: сделать так, чтобы люди потребляли больше молока. Выбранное рекламное агентство сумело найти новаторский подход к демонстрации полезных свойств молока. Как показало проведенное исследование, большинство потребителей и так были уверены в его пользе, поэтому кампания должна была просто указать на неприемлемость ситуации, когда в доме не оказывается молока. О том, что этот продукт всегда должен быть в холодильнике, говорит рекламный заголовок «Got Milk?» («Молоко есть?»). За год до запуска рекламной кампании объемы продаж калифорнийских молокозаводов снизились на 1,67%. Спустя год после принятия мер данный показатель повысился на 1,07%. В 1995 г. права на рекламную кампанию «Got Milk?» приобрел Национальный совет производителей молочных продуктов США. В 1998 г. слоган стал флагманом Национальной образовательной программы США по молоку, сменив на этом посту прежний символ, «молочные «усы»». В настоящее время кампания под названием «Got Milk?» продолжает приносить солидные дивиденды, помогая не допускать снижения продаж молока в Калифорнии.

Хорошее рекламное обращение обычно строится на основе одного, максимум двух главных торговых предложений. Чтобы определить, какой призыв лучше всего воздействует на целевую аудиторию, рекламодателю следует провести маркетинговое исследование — делать это нужно еще в процессе выбора позиционирования. После того как эффективный призыв найден, принято готовить творческое резюме, или *креативный бриф*. Обычно этот документ занимает одну-две страницы. Бриф является продолжением *заявления о позиционировании* и включает: ключевое сообщение; описание целевой аудитории; цели коммуникации (сделать, узнать, поверить); описание обещаемых выгод; перечисление обоснований выгод; список предлагаемых средств информации.

Сколько разных вариантов рекламы должно быть представлено на выбор рекламодателю? Чем больше независимых идей выдвинуто, тем выше вероятность того, что среди них найдется что-то действительно стоящее. При существующей системе комиссионного вознаграждения рекламные агентства предпочитают избегать расходов на создание и предварительное тестирование эффективности большого количества вариантов рекламы. К счастью, благодаря прогрессу компьютерных издательских систем затраты на создание черновых вариантов рекламных обра-

щений стремительно снижаются. Креативный отдел рекламного агентства может в короткий срок составить много разных макетов, подбирая изображения и видеофайлы из соответствующих библиотек. Маркетологи могут также значительно сократить затраты на поиск идеи, используя в качестве креативной команды своих потребителей. Такой подход получил название стратегии «открытого источника», или «краудсорсинга».¹⁴

Реклама, генерированная потребителями

Одной из первых крупных фирм, использовавших генерированную потребителями рекламу, была *Converse*, чья знаменитая рекламная кампания «Brand Demogasy» использовала фрагменты снятых потребителями фильмов в своих телевизионных и онлайн-рекламных роликах. Н. J. Heinz организовал конкурс на лучший рекламный ролик для своего кетчупа, победитель которого получил \$57 тыс. Участники конкурса прислали свыше 6 тыс. роликов, которые посмотрели онлайн более 10 млн человек. В результате продажи кетчупа стали расти из года в год более чем на 13%. Помимо создания рекламы потребители могут содействовать ее распространению. Реклама «Life's for Sharing» для T-Mobile, показывавшая танец в исполнении 400 человек на платформе станции лондонского метро, вышла в эфир сразу после популярного телешоу «Celebrity Big Brother», но число ее просмотров онлайн превысило 15 млн после того, как сообщения об этом ролике стали активно распространяться через e-mail, на блогах и в социальных сетях. *McDonald's* сходным образом провела популярную кампанию, созданную пользователями в поддержку ее усилий по спонсированию лондонской Олимпиады 2012 г. Исследования показали, что реклама, предложенная потребителями, может быть более эмоциональной, вызывать больше доверия, лучше укреплять лояльность бренду и формировать намерение совершить покупку, чем реклама, созданная самой компанией, — по крайней мере до тех пор, пока потребители не начнут воспринимать ее скептически.

Но вовлечение потребителей в маркетинговые усилия компании иногда может обернуться неудачей. Когда *Kraft* попыталась найти подходящее название для своего легендарного продукта «Vegemite», то на первых трех миллионах банок продукта имелась надпись «Придумай для меня название», призывавшая потребителей оказать помощь компании. Однако из 48 тыс. полученных предложений *Kraft* выбрала всего одно, причем не самое удачное — «iSnack 2.0», — и продажи продукта резко пошли вниз. Компания срочно изъехала из магазинов банки «iSnack 2.0» и начала поиски заново более традиционными способами. В результате продукт получил новое название «Cheesy bite».¹⁵

Создание креатива и исполнение рекламного обращения. Уровень воздействия рекламы зависит не только от самого текста — зачастую то, *как* он преподнесен, имеет даже большее значение. Исполнение рекламной идеи может стать решающим фактором.¹⁶

Каждое средство рекламы имеет свои преимущества и недостатки. Далее мы поговорим о рекламе на телевидении, радио и в печати.

Телевизионная реклама. Телевидение принято считать самым влиятельным средством рекламы, охватывающим широкий спектр потребителей. Широкий охват обеспечивает низкую стоимость одного показа рекламы. С точки зрения брендинга телевизионная реклама обладает двумя несомненными достоинствами. Во-первых, она позволяет наглядно продемонстрировать атрибуты качества товара и убедительно объяснить выгоды для потребителя. Во-вторых, телереклама дает возможность создать образ пользователя и ситуации использования, сформировать характер торговой марки и другие ее неосознанные качества.

Есть у телевизионной рекламы и недостатки. Она мимолетна, к тому же в роликах зачастую содержатся творческие элементы, отвлекающие зрителя от собственно рекламы, а потому сообщения о товаре или торговой марке могут остаться без внимания. Более того, на телевидении очень много рекламы и прочих материалов, демонстрируемых в рекламных блоках. Это создает информационный хаос, так что потребителям ничего не стоит забыть рекламу сразу же после просмотра или вообще не заметить ее.

Тем не менее грамотно разработанная и выполненная телереклама может повысить марочный капитал и положительно повлиять на объем продаж и прибыль.

В индустрии страхования, отличающейся исключительно высоким уровнем конкуренции, реклама может помочь бренду подчеркнуть свою неповторимую индивидуальность.¹⁷

Aflac Inc.

Страховым компаниям в плане создания осведомленности о своих брендах и дифференциации от других страховщиков сейчас ой как нелегко. Страховая компания *Aflac Inc.* была малоизвестна до тех пор, пока не провела самую что ни на есть креативную рекламную кампанию, благодаря которой ее марка стала одной из самых узнаваемых в новейшей истории. Эта радостная по своему характеру кампания запомнилась прежде всего сердитой уткой, «крякавшей» название фирмы («Афлак!»), а в про-

межутках потребители или «звезды» обсуждали ее страховые предложения. Отчаянный призыв утки уделить ей внимание пришелся потребителям по вкусу и достиг своей цели: внимание кампании было уделено сполна. В течение первого года после выхода ролика на экраны продажи *Aflac Inc.* выросли на 28%. За тот же период узнаваемость ее марки увеличилась с 13 до 91%. *Aflac* и дальше использовала образ утки и даже включила его в свой логотип. Социальные медиа позволили маркетологам и дальше привлекать внимание к этому персонажу — 515 тыс. пользователей Facebook регулярно занимаются его обсуждением. Утка *Aflac* — это не исключительно американский феномен. Она появилась в рекламных телевизионных роликах в Японии, где также способствовала успешной работе компании.

Печатная реклама. Печатные средства информации разительно отличаются от вещательных, а все потому, что потребитель сам решает, с какой скоростью ему получать информацию. Благодаря этому с помощью печатных СМИ можно передать намного более подробные сведения о товаре и при этом эффективно сформировать образы пользователя и ситуации использования. В то же время изображения в печатных рекламоносителях статичны, и это затрудняет динамичную подачу материала или демонстрацию товара. Еще один недостаток печатных СМИ — их относительная пассивность.

В общем и целом, два основных печатных средства рекламы, газеты и журналы, обладают одними и теми же преимуществами и недостатками. Разве что газеты имеют более четкий график выхода и обладают большей убеждающей способностью, а журналы более эффективны в плане создания образов и имиджа. Ежедневные газеты читают примерно от половины до трех четвертей всего взрослого населения США, хотя в последнее время все чаще в их онлайн-версиях. Тираж традиционных газет в последние годы устойчиво сокращался.¹⁸ Чаще всего газеты используются для размещения местной рекламы, в основном это реклама розничных торговцев. Рекламодатель может «играть» с дизайном газетных объявлений и их размещением в изданиях, однако из-за низкого качества печати и короткого «срока службы» эффект от них невысок.

Многие исследователи в области печатной рекламы отмечают, что воздействие рекламного объявления определяется *изображением, заголовком и текстом*, причем именно в этом порядке. Картинка должна быть достаточно эффективной, чтобы привлечь внимание. Заголовок

должен соответствовать изображению и вызывать желание прочесть текст. Сам текст должен быть интересным, а название торговой марки в нем — заметным. Но как показывают опросы, даже удачно выполненное объявление замечают менее 50% контактировавшей с рекламоносителем аудитории, приблизительно 30% могут вспомнить суть заголовка, около 25% — название рекламируемой фирмы и менее 10% прочтут текст объявления до конца. Для заурядных объявлений эти показатели и того ниже.

Зная характер восприятия печатной рекламы потребителями, можно сделать ряд управленческих выводов (см. вставку «Памятка маркетолога: критерии оценки печатной рекламы»). Печатная реклама должна быть ясной, убедительной и запоминающейся. Реклама iPad Mini, печатавшаяся на задней стороне обложки журналов «Time» и «The New Yorker», сравнивала фактические размеры устройства и журнала.¹⁹ Разработанная к 75-летию юбилею *Ray-Ban* печатная рекламная кампания «Never Hide» («Никогда не прячься») демонстрировала, как люди, носившие одежду от *Ray-Ban*, презирали

условности и не боялись выделяться в толпе на протяжении семи десятилетий.²⁰

Реклама на радио. Радио — поистине вездесущее средство информации: в Америке его ежедневно слушают 93% тех, кому более 12 лет, а средний объем прослушивания превышает 20 часов в неделю. Радио часто слушают вне дома — преимущественно во время поездок на машине. Чтобы быть успешными, радиостанции начинают использовать сразу несколько платформ, причем вещанию в цифровом формате уделяется все больше внимания.

Главное преимущество радио — гибкость: каждая станция ориентируется на свою, четко определенную аудиторию; производство и размещение роликов обходится относительно недорого; время в эфире, как правило, не надо бронировать заблаговременно, что обеспечивает быструю ответную реакцию слушателей. Радио может привлекать внимание слушателей благодаря использованию популярных брендов, ориентации на местную аудиторию и привлечению известных личностей.²¹ Эффективность радио особенно высока по утрам; кроме того, с ним компании-рекламодатели могут достичь баланса между широким и локальным охватом рынка.

Недостатки радиоэфира очевидны: это отсутствие «картинки» и как следствие относительно пассивная форма обработки информации потребителями. Тем не менее среди радиороликов встречаются подлинные шедевры. Некоторые рекламодатели рассматривают отсутствие изображения как плюс, считая, что умелым использованием музыки, звука и прочих элементов творчества можно задействовать воображение слушателей и создать мощные, актуальные, связанные меж собой образы. Вот конкретный пример.²²

Motel 6

Motel 6, крупнейшая в США сеть бюджетных мотелей, была основана в 1962 г. — в то время цифра «шесть» в ее названии указывала на стоимость проживания, \$6 за ночь. К 1986 г. дела у компании разладились, да так, что заполняемость номеров упала до рекордно низких 66,7%. Это подтолкнуло *Motel 6* на ряд изменений в маркетинге. В частности, была проведена рекламная кампания на радио, состоявшая из юмористических шестидесятисекундных роликов под общим девизом «Здесь для вас всегда горит свет» (главным персонажем рекламы был веселый строитель, переквалифицировавшийся в писателя). Считается, что именно эта кампания способствовала возрождению интереса к сети *Motel 6*, которая благополучно существует и по сей день.

ПАМЯТКА маркетолога

Критерии оценки печатной рекламы

Оценивая эффективность печатной рекламы, к элементам стратегии коммуникации (целевой аудитории, целям продвижения, стратегии рекламного обращения и творческой стратегии) нужно добавить следующие вопросы относительно творческого исполнения. Разумеется, ответы на них должны быть только положительными.

1. Понятно ли рекламное обращение с первого взгляда? Можно ли сразу сказать, о чем оно?
2. Отражена ли в заголовке главная выгода?
3. Соответствует ли иллюстрация заголовку?
4. Соответствует ли первая строка текста заголовку и иллюстрации (либо объясняет их)?
5. Легко ли читать объявление и скользить по нему взглядом?
6. Четко ли представлен товар?
7. Четко ли указана рекламируемая торговая марка или фирма?

Источник: Philip Ward Burton, Scott C. Purvis, *Which Ad Pulled Best*, 9th ed. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2002).

Оценка рекламы с точки зрения критериев социальной ответственности. Рекламодатели и работающие для них агентства должны быть уверены в том, что их реклама не преступает социальных и правовых норм. Государством разработана совокупность законов и правил, регламентирующих рекламную деятельность.

В соответствии с законами США рекламодатели должны избегать ложных или вводящих в заблуждение рекламных обращений, например утверждений о свойствах продукции, коими она не обладает. Также следует избегать подмены предметов при демонстрации рекламируемых изделий. В США к выходящей за рамки закона относится реклама, которая, в принципе, может ввести потребителей в заблуждение, даже если никто не окажется обманутым. К примеру, нельзя рекламировать шестимесячные защитные свойства воска для пола, если они не свойственны обычным условиям эксплуатации, или меньшую калорийность диетического хлеба, обеспеченную только тем, что он разрезан на более тонкие ломтики. Проблема в том, как различить обман и «дутую рекламу» — обычное преувеличение, которому заведомо никто не поверит и которое не запрещено законом. Во вставке «Маркетинг изнутри: внеэфирные битвы реклам» описывается несколько случаев разбирательств, касающихся того, что следует считать допустимым в рекламе брендов.

Реклама может играть и более позитивную роль в обществе. Некоммерческая организация Ad Council использует лучших специалистов рекламной индустрии для создания и распространения социальной рекламы некоммерческих и государственных агентств. С момента создания своих первых плакатов «Покупай военные облигации» Ad Council в течение многих десятилетий неизменно обращалась к самым острым социальным проблемам: пьянства за рулем, заражения СПИДом и домашнего насилия.

Продавцы в США юридически обязаны избегать недобросовестной рекламы, которая привлекает покупателей обманным путем. Предположим, продавец рекламирует швейную машину за \$149. Если потребители пытаются купить рекламируемую машину, продавец не может отказаться ее продавать, ухудшить ее характеристики, показать неисправную модель или предлагать необоснованные сроки поставки, чтобы переключить покупателя на более дорогую машину.²³

ВЫБОР СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ

После выбора рекламного обращения рекламодатель должен определить средства его распространения. На этом этапе решаются вопросы желаемого охвата аудитории, частоты и уровня воздействия рекламы; выбираются основные типы средств информации и конкретные рекламные носители; принимаются решения о графике и о географии выхода рекламы. Впоследствии результаты принятых решений необходимо оценить на предмет их эффективности.

РЕШЕНИЯ ОБ ОХВАТЕ АУДИТОРИИ, ЧАСТОТЕ И УРОВНЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ РЕКЛАМЫ

Выбор средств информации — это поиск наиболее экономически эффективных каналов распространения рекламы, способных обеспечить необходимое число контактов нужного типа с целевой аудиторией. Что подразумевается под необходимым числом контактов? Предполагается, что рекламодатель планирует добиться определенного отклика целевой аудитории, например определенного уровня пробных покупок. Последний будет зависеть в том числе и от уровня осведомленности аудитории о торговой марке. Допустим, что показатель пробных покупок возрастает с уменьшающейся скоростью в зависимости от изменения уровня осведомленности аудитории (рис. 20.2, а). Если рекламодатель планирует получить показатель пробных покупок, соответствующий величине T^* , ему необходимо достичь уровня осведомленности о марке, соответствующего показателю A^* .

Далее необходимо определить, какое число контактов E^* обеспечит требуемый уровень осведомленности, т. е. A^* . Воздействие числа контактов с рекламой на осведомленность аудитории зависит от охвата аудитории, частоты контактов (показов обращений) и силы их воздействия.

- **Охват аудитории (R)** — это количество человек или домохозяйств, как минимум один раз за определенный период времени контактирующих с конкретным носителем рекламы.
- **Частота контактов (F)** характеризует, сколько раз за тот же период времени индивид или семья контактировали с данным обращением.



Маркетинг изнутри

Внефирменные битвы реклам

Неудивительно, что в высококонкурентной среде не все сходится во взглядах на то, что является приемлемой рекламой. Ниже приводятся две истории разбирательств на эту тему.

«Splenda»

Рекламный лозунг искусственного подсластителя «Splenda», «Сделан из сахара и поэтому имеет вкус сахара», содержал дополнение «но не является сахаром», написанное мелким шрифтом. Первоначально *McNeil Nutritionals*, производитель «Splenda», действительно изготавливала свой подсластитель из сахарного тростника, но затем выжигала его в процессе производства. Однако *Merisant*, производитель «Equal», утверждала, что реклама «Splenda» сбивает потребителей с толку, так как они решают, что продукт «из сахара» является более полезным, чем продукт, изготовленный из аспартама — основного ингредиента «Equal». В документах, представленных в суде истцом, убедительно доказывалось, что восприятие потребителями «Splenda» как «неискусственного подсластителя» было главным успешным результатом маркетинговой кампании, начатой в 2003 г. В результате «Splenda» стала лидером в категории заменителей сахара. Рыночная доля «Splenda» достигала 60%, в то время как у «Equal» и у «Sweet'N Low» она составляла по 14%. Хотя в конце концов *McNeil* выполнила решение суда и выплатила *Merisant* конкретно не названную, но «значительную» сумму компенсации, а также изменила свою

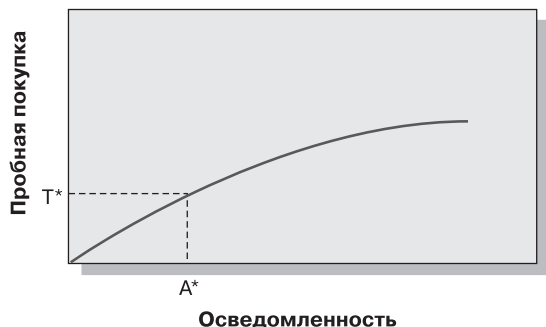
рекламу, изменить сложившееся представление потребителей о «Splenda» как о «сделанном из сахара, но не содержащем сахара» продукте было уже практически невозможно.

POM Wonderful

В мае 2012 г. Федеральная торговая комиссия (FTC) выпустила распоряжение, касающееся деятельности *POM Wonderful*. В нем утверждалось, что компания распространяла в печати, на билбордах и онлайн вводящие в заблуждение заявления о способности ее гранатового сока излечивать или предотвращать эректильную дисфункцию, рак простаты и сердечно-сосудистые заболевания. Это распоряжение появилось после долгих двух лет разбирательств. Как ни странно, но *POM*, по-видимому, собиралась объявить о своей победе: в ее полностраничной рекламе в «*New York Times*» подчеркивался тот факт, что *FTC* не обязала компанию получить повторное одобрение *FDA* (что обязаны делать производители лекарств). Поданная позднее апелляция была отклонена, так как *FTC* продолжала настаивать на запрете использования в рекламе *POM* таких заголовков, как «Обмани смерть», без использования более убедительных доказательств лечебного эффекта сока.

POM была не единственной компанией, которой гранатовый сок доставил серьезные неприятности. *Welch's* пришлось заплатить по двум искам \$30 млн, потому что ее «100%-ный гранатовый сок» в действительности не был таковым — количество чистого сока в двухлитровой бутылке составляло всего чуть более 30 мл.

а) Взаимосвязь между уровнями пробной покупки и марочной осведомленности



б) Взаимосвязь между уровнем марочной осведомленности и охватом аудитории, частотой контактов и силой влияния контакта

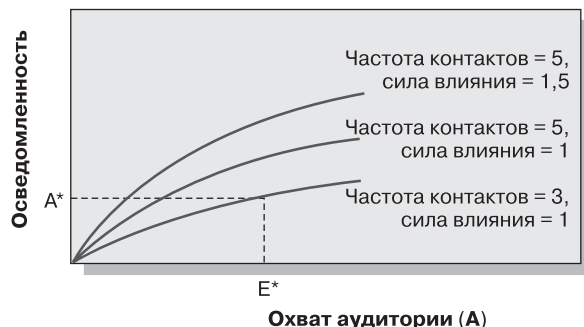


Рис. 20.2. Взаимосвязи уровней пробной покупки, осведомленности и охвата аудитории

- **Сила воздействия (I)** представляет собой качественную оценку контакта через данный носитель рекламы (так, реклама продовольственного товара в журнале «Bon Appetite» оказывает более сильное влияние на целевую аудиторию, чем та же реклама, размещенная в журнале «Fortune»).

На рис. 20.2, б представлена взаимосвязь показателей осведомленности аудитории и охвата. Чем больше охват аудитории, частота контактов и сила воздействия, тем выше будет уровень осведомленности о торговой марке. Данные величины определенным образом связаны между собой. Допустим, общий рекламный бюджет составляет \$1 млн, а средняя стоимость тысячи контактов среднего качества равна \$5. Это означает, что рекламодатель может рассчитывать на 200 млн контактов ($\$10\,000 : (\$5/1000 \text{ человек})$). Если рекламодателю необходимо обеспечить среднюю частоту контактов, равную 10, в пределах данного бюджета он может охватить 20 млн человек ($200 \text{ млн контактов} : 10$). Но если планируется использовать более качественные носители рекламы со стоимостью охвата 1 тыс. человек, равной \$10, охват составит только 10 млн человек, иначе придется уменьшать частоту контактов.

Взаимосвязь охвата аудитории, частоты контактов и силы воздействия отражена в следующих концепциях:

- **Общее число контактов (E)** равно охвату аудитории, умноженному на частоту контактов, т. е. $E = R \times F$. Этот показатель называется валовым оценочным коэффициентом (*gross rating point, GRP*). Если рекламоноситель охватывает 80% семей при средней частоте контакта, равной 3, можно сказать, что GRP такого медиаплана составляет 240 пунктов (80×3). Если GRP другого медиаплана составляет 300 пунктов, то говорят, что он весомее, но как именно этот «вес» делится на охват аудитории и частоту контактов, сказать невозможно.
- **Средневзвешенное число контактов (WE)** равно охвату аудитории, умноженному на среднюю частоту контактов и на среднюю силу воздействия, т. е. $WE = R \times F \times I$.

В ходе медиапланирования необходимо расчитать наиболее экономически эффективное сочетание показателей охвата, частоты и силы воздействия. Наибольшее значение охват аудито-

рии имеет: в рекламной кампании, предваряющей выведение на рынок новой продукции; в рекламе фланговых торговых марок; в расширении семейства известной марки; в рекламе редко приобретаемых торговых марок или в ситуации неопределенности целевого рынка. Частота контактов занимает ведущее положение при наличии сильных конкурентов, сложности рекламной идеи, высоком уровне сопротивления потребителей или коротком цикле потребления.²⁴

Многие рекламодатели считают, что для реального воздействия рекламы на целевую аудиторию необходимо высокое число контактов. Другие сомневаются в полезности высокой частоты. Они считают, что после того, как человек несколько раз увидит одну и ту же рекламу, он либо откликнется на нее, либо раздражается, либо перестает обращать на нее внимание.

Еще один аргумент в пользу повторений — забывание. Отчасти цель повторов заключается как раз в том, чтобы освежить в памяти рекламное обращение. Чем быстрее забывается информация, связанная с маркой, товарной категорией или содержанием рекламного обращения, тем более оправданно увеличение количества повторов. Но простого повторения недостаточно: реклама устаревает, и внимание к ней притупляется. Рекламодатели должны не повторять одну и ту же рекламу, выбравшую свой ресурс, а настоять на ее обновлении.²⁵

ВЫБОР ОСНОВНЫХ ТИПОВ СРЕДСТВ ИНФОРМАЦИИ

Специалист по медиапланированию должен знать возможности по охвату, частоте и воздействию на потребителей основных типов рекламоносителей. Основные типы средств информации вместе с их стоимостью, преимуществами и ограничениями описаны в табл. 20.1.

Выбор необходимых средств информации проводится с учетом таких переменных, как предпочтения целевой аудитории, характеристики товара, характеристики рекламного обращения и стоимость.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СРЕДСТВА РЕКЛАМЫ

Происходящее в последние годы снижение эффективности рекламы в традиционных масс-медиа вынуждает рекламодателей уделять все

больше внимания альтернативным средствам рекламы.

Наружная реклама. Наружная реклама — это целая категория, включающая много разных вариантов рекламных форм. Стремясь привлечь внимание потребителей, фирмы создают творческую рекламу и размещают ее в самых неожиданных местах. Логика такого подхода состоит в том, что лучше всего контактировать с людьми там, где они бывают: на работе, в местах отдыха, ну и, конечно, в магазинах. Из разновидностей наружной рекламы стоит выделить рекламные щиты,

рекламу в общественных местах, размещение товаров в сюжетах и рекламу в местах покупок.

Рекламные щиты (билборды). За годы своего существования рекламные щиты претерпели ряд конструктивных изменений и теперь представляют собой яркие движущиеся имеющие фоновую подсветку озвученные конструкции, на которых размещаются выполненные цифровым способом изображения, иногда даже трехмерные.²⁶ В Нью-Йорке на крышках люков появились изображения чашек с дымящимся кофе «Folgers»; в Бельгии *eBay* наклеивала на пустые

Таблица 20.1. Характеристики основных типов средств информации

Носитель	Преимущества	Ограничения
Газеты	Гибкость; своевременность; высокий уровень охвата местного рынка; высокое признание; высокий уровень доверия	Недолговечность; низкое качество печати; небольшая вторичная аудитория
Телевидение	Сочетание движущегося изображения и звука; обращение непосредственно к чувствам; высокий уровень внимания; высокая степень охвата	Высокая абсолютная стоимость; перегруженность эфира рекламой; кратковременность контакта; невысокая избирательность по отношению к аудитории
Прямая почтовая реклама	Избирательность по отношению к аудитории, гибкость, отсутствие рекламной конкуренции в пределах одного носителя; адресный характер	Относительно высокая стоимость; устоявшийся имидж «макулатуры»
Радио	Массовость, высокая степень избирательности по географическому и демографическому признаку; низкая стоимость	Только звуковая подача информации; привлекает меньше внимания по сравнению с телевидением; отсутствие стандартных тарифов; кратковременность контакта
Журналы	Высокая степень избирательности по географическому и демографическому признаку; доверие и престиж; высококачественная печать; долговечность; большая вторичная аудитория	Большой перерыв между приобретением рекламной площади и выходом рекламы; потери при невостребованном тираже; отсутствие гарантированного размещения
Наружная реклама	Гибкость; высокий показатель повторных контактов; низкая стоимость; невысокая конкуренция	Ограниченная избирательность по отношению к аудитории; творческие ограничения
Телефонные справочники	Высочайшая степень охвата местного рынка; высокий уровень доверия; низкая стоимость; широкий охват аудитории	Высокая конкуренция; большой перерыв между приобретением рекламной площади и выходом рекламы; творческие ограничения
Информационные бюллетени	Очень высокая избирательность по отношению к аудитории; полный контроль; интерактивные возможности; относительно низкая стоимость	Затраты могут выйти из-под контроля
Рекламные брошюры	Гибкость; полный контроль; способность усилить рекламное обращение	Перепроизводство может привести к росту затрат
Телефон	Много пользователей; возможность установить индивидуальный контакт	Относительно высокая стоимость (если только не привлекаются добровольцы)

витрины стикеры с надписью «Ушли на *eBay*»; а в Германии мнимые работники, таяко трудящиеся внутри торговых автоматов, банкоматов и фотокиосков, призывали обращаться на веб-сайт одного из немецких бюро по трудоустройству, заявляя: «Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на не подходящую вам работу».²⁷

Новая методика измерений «*Eyes on*» позволяет маркетологам лучше понимать, кто в действительности увидел их наружную рекламу.²⁸ Удачно установленный билборд способен заметно повлиять на продажи. Таиландская фирма *Chang Soda* может позволить себе установку всего одного цифрового билборда. Для максимизации воздействия этого билборда на окружающую среду она установила на нем огромную бутылку с пузырящимся прохладительным напитком. Распространение устной информации об этом необычном рекламном щите позволило фирме пятикратно увеличить сбыт своей продукции — с 200 тыс. до 1 млн бутылок.²⁹

Реклама в общественных местах. Традиционная телевизионная и печатная реклама порой размещается в необычных местах: в кинотеатрах, на борту авиалайнеров, в холлах и лифтах гостиниц, а также в учебных заведениях, на спортивных аренах, в офисах и прочих общественных местах.³⁰ Рекламные постеры можно встретить где угодно. Транзитная реклама — на автобусах, электропоездах, в метро — существует уже много лет, но сейчас превращается в выгодный способ охвата работающих женщин. Другой рекламный носитель, популярность которого быстро растет, — «городская мебель»: автобусные остановки, киоски, прочие места скопления людей.

Современный рекламодатель может разместить рекламу на чем угодно: на урнах для мусора, на стойках велосипедных стоянок, на парковочных счетчиках, на лентах выдачи багажа в аэропортах, в лифтах, на заправочных колонках на АЗС, на дне лунок для гольфа, на упаковках еды, что выдается авиапассажирам. Супермаркеты предлагают размещать рекламу на крошечных ярлычках, что клеятся на бананы и яблоки. Можно даже купить рекламное место в туалете, прямо на кабинках или над писсуарами — согласно одному исследованию, эти места офисные работники посещают в среднем по 3–4 раза в день, проводя там примерно по 4 минуты за раз.³¹

Размещение товаров в сюжетах. Под размещением товаров в сюжетах («*product placement*»)

ранее подразумевалось намеренное включение марочных товаров в сюжеты фильмов, а теперь сюда входят все типы телепередач. За то, чтобы товар «засветился» в фильме или на телевидении, фирмы платят от \$100 тыс. до \$500 тыс., а иногда и больше.³² Точная сумма зависит от объема и характера демонстрации бренда. Иногда размещение в сюжете является частью более масштабного соглашения компании-рекламодателя с телеканалом, но чаще осуществляется при участии небольших специализированных агентств, имеющих связи с теми, кто занимается реквизитом, дизайнерами сцены, исполнительными продюсерами.

Некоторые фирмы добиваются бесплатного размещения, поставив свою продукцию снимающей фильм кинокомпаниями (к примеру, *Nike* не платит за продакт-плэйсмент, но предоставляет обувь, куртки, сумки и т. п.). Все чаще товары и бренды напрямую вплетаются в сюжет, как это было в случае, когда новый iPad для увлекательного модными гаджетами папаша из фильма «Современная семья» стал «гвоздем» целого эпизода. Однако довольно часто брендам приходится платить за право появиться в фильме, например, таком, как «Скайфолл».³³

«Скайфолл»

Heineken заплатила \$40 млн за то, чтобы в «Скайфолл», 23-м фильме бондианы, Джеймс Бонд пил ее пиво вместо традиционного коктейля из водки и martini. Эта сумма покрыла треть всех затрат на создание фильма. Другими фирмами, помимо *Heineken*, также добившимися присутствия своей продукции в «Скайфолл», оказались *Adidas*, *Aston Martin*, *Audi*, *Omega*, *Sony* и *Tom Ford*. По расчетам одной исследовательской фирмы, бренды, участвовавшие в этом фильме, в первую неделю его показа получили количество визуальных контактов со зрителями, оцениваемое в \$7,6 млрд. Некоторые бренды продвигали себя не только непосредственно на экране. *Heineken* сняла остросюжетный полутораминутный ролик о погоне в поезде с эпизодическим участием Дэниела Крэйга, нынешнего исполнителя роли Бонда. Более 22 млн человек посмотрели этот ролик онлайн, а рекламное предложение *Heineken* «Взломай ларец» приглашало многих потребителей в крупных городах продемонстрировать свои навыки суперменов.

Некоторые эксперты критикуют «*product placement*» за то, что он вынуждает авторов фильмов и передач сообщать больше информации о рекламодателях, представляющих свой товар.³⁴

Реклама в местах покупок. Как отмечалось в гл. 18, в местах совершения покупок

существует масса способов для коммуникации с потребителями. Реклама в местах покупок привлекательна тем, что, как показывают многочисленные исследования, во многих товарных категориях окончательные решения о покупке принимаются в основном в магазинах. По некоторым данным, так принимаются 74% всех решений о покупках.³⁵ Внутримagaзинная реклама включает рекламу на тележках, в проходах, на стеллажах, а также такие виды продвижения, как демонстрация, раздача образцов, автоматическая печать купонов.³⁶ Некоторые супермаркеты продают площади прямо на полу для размещения логотипов и экспериментируют с говорящими прилавками. Мобильный маркетинг обеспечивает охват покупателей, находящихся в магазине, через смартфоны. В Америке развита система внутримagaзинного радио: специальные FM-каналы, транслируют свои передачи (музыку в выбранном магазином формате, советы покупателям) и рекламу в тысячах продовольственных магазинов и аптек. Большие телевизионные экраны, установленные в некоторых магазинах, позволяют показывать на них рекламные ролики рекламодателей.³⁷

SMART Network в Walmart

Walmart, один из пионеров внутримagaзинной рекламы, заменила в 2008 г. свою систему «Walmart TV» на новую телевизионную сеть «SMART». Эта сеть позволяет *Walmart* осуществлять мониторинг и контроль изображений на 27 тыс. экранах в 2700 магазинах по всему миру, обеспечивая каждые четыре недели охват 160 млн зрителей. Ее «тройной подход» предусматривает показ рекламы на большом экране при входе в магазин, затем на экране в отделе товаров данной категории и, наконец, на небольших экранах в каждом проходе между полками с товарами. Эта реклама на небольших экранах стоит недешево. Рекламодатели выкладывают по \$325 тыс. за показ рекламного ролика в продовольственном отделе на протяжении двухнедельного цикла и по \$650 тыс. за четырехнедельный показ рекламы в отделе косметики и товаров личной гигиены. Пятисекундная реклама, показываемая на большом экране при входе каждые две минуты в течение двух недель, обходится рекламодателю в \$80 тыс., а десятисекундные ролики, показываемые два раза каждые шесть минут по всей сети, стоят \$50 тыс. в неделю. Соотнося моменты совершения покупок с периодами показа рекламы, *Walmart* может оценить, в какой степени реклама способствует росту продаж в каждом отделе (в среднем на 7% в отделе бытовой электроники и на 28% в отделе косметики и товаров личной гигиены) и по каждому типу товаров (на 7% для товаров на этапе зрелости и на 18% для сезонных товаров).

Оценка альтернативных средств информации. Альтернативные средства информации представляют для фирм ряд интересных возможностей. Сегодня реклама может быть везде, где у потребителей есть несколько свободных минут или даже секунд для того, чтобы ее заметили. Главное достоинство нетрадиционных медиа в том, что они позволяют очень точно выйти на целевую аудиторию, причем в силу обстановки, в которой происходит контакт — аудитория оказывается «плененной», — охват этот с экономической точки зрения зачастую оказывается эффективным. Сообщение должно быть простым и прямым. Наружную рекламу ведь не зря называют «продажей за 15 секунд». Если подойти к вопросу стратегически, наружная реклама нередко эффективнее в плане усиления осведомленности или подкрепления имиджа торговой марки, чем создание новых марочных ассоциаций.

Нестандартно размещенная реклама, призванная прорваться сквозь информационный хаос, может быть воспринята как навязчивая, назойливая. Видя рекламу там, где ее обычно быть не должно — в школах, на автомобилях полиции, в приемных врачей, — потребители могут отреагировать совсем не так, как хотелось бы рекламодателю. Возможно, из-за вездесущности рекламы потребители сегодня уже меньше раздражаются при виде нетрадиционных медиа, чем раньше. Во вставке «Маркетинг изнутри: игры с брендами» рассматривается роль игр в маркетинге.

Проблема с нетрадиционными средствами информации состоит в демонстрации их охвата и эффективности при помощи достоверных, независимых исследований. Для того чтобы маркетинговые затраты на нетрадиционные средства информации могли оправдать себя, они должны оказывать на потребителей положительное влияние. Однако у маркетологов всегда есть возможности креативного размещения рекламы бренда перед глазами потребителей. Например, *Intel* заключила пятилетний контракт со знаменитым футбольным клубом «Барселона» на размещение его логотипа «Intel Inside» действительно внутри футбольной экипировки, так что теперь, когда автор забитого гола задирает, как это теперь принято, футболку к горлу, логотип выставляется на всеобщее обозрение.³⁸



Маркетинг изнутри

Игры с брендами

Более половины взрослых американцев старше 18 лет играют в видеоигры, а каждый пятый играет ежедневно. Кроме того, в видеоигры играют практически все подростки (97%) и 40% женщин. По-видимому, женщины предпочитают головоломки и коллективные игры, а мужчин привлекают игры с конкуренцией или игры, моделирующие ситуации. С учетом стремительного роста популярности игр многие рекламодатели решили поставить их себе на пользу.

Разработка добротной «рекламной игры» может стоить от \$100 тыс. до \$500 тыс. В игру можно играть на домашней странице веб-сайта спонсора, на игровых порталах или даже в таких общественных местах, как рестораны. Пони Apple Jacks имеет на своем веб-сайте собственную рекламную игру «Race to the Bowl Rally», которая нацелена на детей и предоставляет премиальные баллы за выбор Apple Jack во время гонки. В игре M&M «Chocolate Factory» игроки помогают персонажам M&M пройти через 12 уровней игры на кондитерской фабрике и получают возможность поделиться своими впечатлениями на Facebook и Twitter. Маркетологи собирают данные о ценных покупателях, зарегистрировавшихся на веб-сайте, и часто просят у них согласия на рассылку e-mail. Из числа тех, кто играл в созданную при поддержке Ford игру, рекламировавшую «Ford

Escape», на получение e-mail согласились 54% участников.

Известные бренды также играют заметную роль в популярных видеоиграх. «Gatorade» появляется в «NBA 2k13», лосьон «Axe» — в «Splinter Cell: Chaos Theory», а «White Castle» — в «Homefront». Ведущие рекламодатели, в том числе *Apple, Procter & Gamble, Toyota* и *Visa*, также начинают осваивать этот канал рекламы. Используя в игре для мобильных устройств «We City» элементы, несущие рекламу своего бренда, *Century 21* повысила осведомленность о нем у ключевой для себя аудитории — молодежи в возрасте 25–34 лет.

Исследования показывают, что игроки в целом позитивно воспринимают рекламу и ее влияние на сам процесс игры. По данным одного исследования, 70% игроков считают, что присутствие рекламы «добавляет игре реализма» и делает ее более «клевой».

Источники: Lauren Johnson, «Mars Ups Brand-Building Efforts through Mobile Game», *Mobile Marketer*, December 12, 2012; Molly Soat, «Virtual Development», *Marketing News*, May 31, 2103; Michelle Kung, «We Interrupt This Video Game for a Word from Our Sponsor», *Wall Street Journal*, June 13, 2011; www.applejacks.com/games/race-to-the-rally; Amanda Lenhart, «Video Games: Adults Are Players Too», Pew Internet & American Life Project, www.pewresearch.org, December 7, 2008; Erika Brown, «Game On!» *Forbes*, July 24, 2006, pp. 84–86.

ВЫБОР КОНКРЕТНЫХ РЕКЛАМОНОСИТЕЛЕЙ

В каждом отобранном типе средств информации специалист по медиапланированию должен выбрать наиболее экономически эффективные рекламоносители. Например, рекламодатель, решив приобрести 30 секунд рекламного времени на вещательном телевидении, может заплатить около \$100 тыс. за время в новом телешоу, более \$400 тыс. за время в популярной передаче, выходящей в прайм-тайм, такой как «Футбол в субботу вечером» или «Голос», или почти \$4 млн за рекламу в финале кубка по американскому футболу «Super Bowl». ³⁹ Выбор более чем серьезный, по-

тому как производство 30-секундного телевизионного ролика обходится в среднем в \$300 тыс. ⁴⁰ Таким образом, один показ по телевидению может стоить дороже того, что, собственно, показывают! Во вставке «Памятка маркетолога: как выиграть супербоул в рекламе» рассказывается, как маркетологи готовятся к главному спортивному событию года в Америке.

Делая выбор, специалисты по медиапланированию опираются на данные специальных исследовательских служб, которые анализируют размеры и состав аудиторий, стоимость размещения рекламных обращений.

Для конкретного рекламоносителя рассчитывается стоимость охвата 1 тыс. человек. Если



ПАМЯТКА маркетолога

Как выиграть супербоул в рекламе

Финалы в американском футболе (так называемый «Super Bowl») привлекают огромную телеаудиторию: трансляцию матча в 2014 г. смотрели 111 млн телезрителей. С учетом такого размера аудитории стоимость 30-секундной рекламной паузы достигает \$4 млн.

Разработанный «USA Today» в 1989 г. механизм подсчета аудитории рекламы Ad Meter зафиксировал еще большее внимание потребителей к рекламным роликам и их развлекательную ценность. В то время как обычный показатель переключающих телевизор во время рекламных пауз составляет 4%, во время финалов Супербоул он не превышает 1%. Эти ролики лучше запоминались и больше нравились зрителям, чем обычная реклама, и могли даже повысить курсовую стоимость акции фирмы-рекламодателя.

Многие рекламные ролики, показываемые во время финала Супербоул, имеют теперь новую цель: вызвать любопытство и интерес, чтобы потребители начали искать более подробную информацию в Интернете и социальных медиа. Самые популярные из них, такие как реклама «Honda CR-V» с участием Мэтью Бродерика, пародирующего своего героя в фильме «Феррис Бьюллер берет выходной», или реклама *WV*, в которой маленький ребенок изображает Дарта Вейдера, получили десятки миллионов просмотров на YouTube. Все чаще реклама показывается онлайн до начала матча, так как фирмы стараются максимально использовать ее потенциал в социальных медиа и связях с общественностью.

С учетом размера и многообразия зрительской аудитории многие рекламодатели стремятся угодить как можно большему числу людей, используя в рекламе милостивых детишек, игривых животных и грубоватый юмор. Но Пол Венаблес, давно работающий над созданием роликов для финалов Супербоул, рекомендует четко осознавать стратегическую цель рекламы. Чего нужно добиться: обсуждения рекламы в социальных медиа, поиска рекламируемого продукта онлайн или увеличения посещений магазинов и салонов дилеров? Он утверждает: «Существуют миллион метрик, и вы должны решить, что вы будете измерять». Руководитель одного из агентств Брэд Кэй предлагает холистический подход: использование качественной телерекламы как средства превращения потенциальных покупателей в реальных с помощью Интернета и социальных сетей.

Источник: Ellen Killoran, «Super Bowl Ads 2014: What Does \$4 Million Really Buy You?», *International Business Times*, January 30, 2014; Jin-Woo Kim, Traci H. Freling, and Douglas B. Grisaffe, «The Secret Sauce for Super Bowl Advertising», *Journal of Advertising Research* 53 (June 2013), pp. 134–49; Noreen O'Leary, «How to Win the Super Bowl», *Adweek*, January 28, 2013; Lucia Moses, «Ad Play», *Adweek*, January 28, 2013; Alex Konrad, «5 Ways the Super Bowl Ad Playbook Has Changed», www.tech.fortune.cnn.com, February 2, 2012; Michael Learmonth, «How USA Today's Ad Meter Broke Super Bowl Advertising», *Advertising Age*, January 30, 2012; Bruce Horovitz, «Super Bowl Marketers Go All Out to Create Hype, Online Buzz», *USA Today*, February 8, 2010.

полностраничное полноцветное объявление в журнале «Sport Illustrated» стоило в 2014 г. \$412,5 тыс., а круг его читателей оценивается в 3 млн человек, то стоимость охвата 1 тыс. человек равна приблизительно \$13,75. То же самое объявление в журнале «People» стоит \$337,4 тыс., но охватывает 3,475 млн человек, т. е. стоимость охвата 1 тыс. читателей составит \$9,71.⁴¹ Затем журналы классифицируются по стоимости охвата 1 тыс. человек, и предпочтение отдается изданиям с наиболее низким показателем. Журналы часто сами составляют «профиль читателя» для рекламодателей, описывая такие характеристики своей аудитории, как возраст, размеры дохода, место жительства, семейное положение, виды досуга и т. д.

Показатель стоимости охвата 1 тыс. человек корректируется с учетом нескольких факторов. Во-первых, необходимо сделать поправку на

качество аудитории. Если журнал с рекламой детского лосьона читают 1 млн молодых матерей, показатель ценности контакта будет равняться 1 млн, но если журнал читают 1 млн тинейджеров, его ценность становится практически нулевой. Во-вторых, ценность контакта зависит от *уровня внимания аудитории*. Читатели журнала «Vogue», например, обращают на рекламу больше внимания, чем читатели «Sports Illustrated». В-третьих, ценность контакта определяется *качеством издания* (его престижностью, доверием к публикуемым материалам). Люди охотнее верят телевизионной или радиорекламе и испытывают более позитивные чувства по отношению к рекламируемой марке, если реклама размещается в их любимой передаче. И в-четвертых, на значение ценности контакта влияют *политика журнала по размещению рекламы и дополнительные услуги* (такие, как наличие региональных

или специализированных изданий и время исполнения заказа).

При выборе рекламоносителей все чаще используются более сложные критерии эффективности, на основе которых создаются математические модели оптимального использования средств информации.⁴² Многие рекламные агентства пользуются компьютерными программами, а затем проводят дальнейшую оценку их выбора по субъективным факторам.

РЕШЕНИЯ О ГРАФИКЕ И ГЕОГРАФИИ ВЫХОДА РЕКЛАМЫ

При выборе рекламоносителей компании-рекламодатели сталкиваются с проблемой макро- и микропланирования. *Проблема макропланирования* состоит в построении графика выхода рекламы с учетом сезонных колебаний продаж и цикла деловой активности. Предположим, что 70% продаж изделия приходится на период июнь — сентябрь. При размещении рекламы у фирмы есть три варианта: проведение «сезонной» рекламной кампании, «вне сезона» или постоянно в течение года.

Проблема микропланирования заключается в необходимости максимизации воздействия рекламных расходов в краткосрочном периоде. Предположим, фирма приняла решение о фи-

нансировании в сентябре 30 радиороликов. На рис. 20.3 представлено несколько возможных графиков их выхода. По вертикали представлены различные временные периоды размещения рекламы в течение месяца: она может быть концентрированной («взрывная» реклама), распределенной непрерывно или прерывисто на протяжении всего месяца. По горизонтали обозначена частота повторения рекламных обращений: равномерная, возрастающая, снижающаяся или изменяющаяся.

Эффективность графика выхода будет зависеть от целей коммуникации и природы товара, целевых покупателей, каналов распределения и других маркетинговых факторов. При определении срока выхода рекламы следует учитывать три фактора. *Текущность покупателей* выражает скорость появления на рынке новых покупателей; чем выше этот показатель, тем продолжительнее должна быть реклама. *Частота покупок* — это количество покупок, которые совершает один среднестатистический покупатель в течение заданного периода времени; чем выше частота покупок, тем меньше должны быть паузы между выходами рекламы. *Скорость забывания* — это скорость, с которой покупатели забывают о торговой марке; чем она выше, тем более постоянной должна быть реклама.

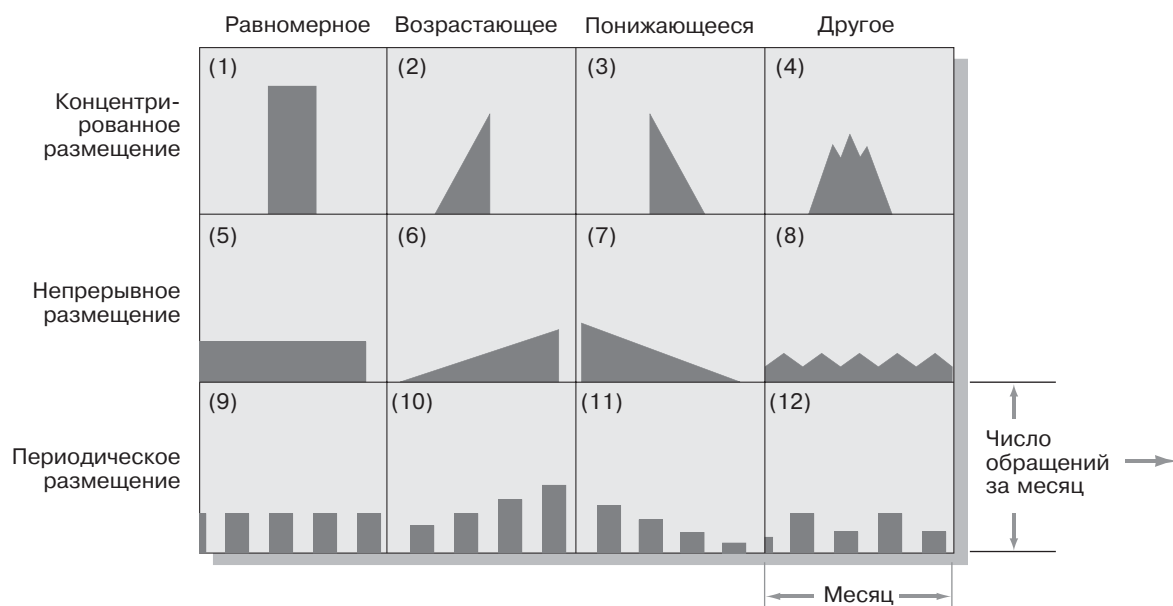


Рис. 20.3. Классификация образцов размещения рекламы во времени

При выводе на рынок нового товара перед рекламодателем стоит проблема выбора между непрерывным, концентрированным, периодическим и пульсирующим размещением рекламы.

- **Непрерывность** достигается равномерным размещением рекламных обращений в течение периода. Как правило, рекламодатели используют непрерывную рекламу в случае расширения рынка, для часто приобретаемых товаров и для привлечения четко определенных категорий покупателей.
- **Концентрация** предполагает использование всего рекламного бюджета в течение ограниченного периода. Такая схема целесообразна для рекламы товаров, срок реализации которых ограничен одним сезоном или какой-либо датой (обычно праздничной).
- **Периодическая реклама** означает размещение рекламных объявлений в течение некоторого периода, за которым следует сезонная пауза, после которой реклама возобновляется. Данная схема используется при ограниченном рекламном бюджете, относительно редком цикле покупок, при рекламировании сезонных товаров.
- **Пульсирующая реклама** — это непрерывное рекламирование товара с периодическим чередованием низкой и высокой активности выхода обращений. Данный вид рекламы сочетает элементы непрерывности и периодичности и является компромиссной стратегией размещения рекламы. Сторонники пульсирующей рекламы считают, что она обладает наибольшей силой воздействия на аудиторию и позволяет уменьшить рекламный бюджет.⁴³

Компания распределяет рекламный бюджет не только во времени, но и в пространстве. Рекламодатель совершает «общенациональную закупку», если размещает объявления на национальных каналах телевидения или в распространяемых по всей стране журналах. Приобретение времени на нескольких рынках региональных телевизионных каналов или печатных изданий относится к «точной закупке» времени у региональных станций. Такие региональные рынки называют *зонами преобладающего влияния* (*area of dominant influence, ADI*), или *особыми*

рыночными зонами (*designated market area, DMA*). Территориально охват рекламного обращения составляет 40–60 миль от центра города. Реклама в местных газетах и на радиостанциях, а также наружная реклама называется «локальной закупкой».

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМЫ

Хорошее планирование и управление рекламой предполагают оценку эффективности. Большинство рекламодателей пытается оценивать коммуникативный эффект рекламы, т. е. ее потенциальное влияние на уровень осведомленности о товаре, на знание или предпочтение. В дополнение к коммуникационному рекламодатели хотели бы также знать характер коммерческого эффекта рекламы.

Исследование коммуникативного эффекта. **Исследование коммуникативного эффекта** направлено на определение эффективности воздействия рекламы на потребителя. Такое исследование (его называют также *тестированием рекламы*) может проводиться как до размещения рекламного объявления, так и после его публикации или трансляции. В табл. 20.2 описаны некоторые методы тестирования рекламы.

Критики предварительного тестирования рекламы утверждают, что агентства могут создавать обращения, эффективные в ходе тестов, но не в «боевых» условиях рынка. Сторонники этого похода, напротив, считают, что предварительное тестирование дает полезную диагностическую информацию, хотя и рекомендуют дополнять его другими методами. Известно, что компания *Nike*, которую считают одним из лучших рекламодателей в мире, почти не проводит предварительного тестирования рекламы.

Многие рекламодатели проводят также посттесты — исследования после проведения рекламной кампании, направленные на оценку ее общего коммуникативного эффекта. Если фирма надеялась увеличить уровень осведомленности о торговой марке с 20 до 50%, а добилась лишь показателя 30%, это значит, что рекламный бюджет недостаточен, качество рекламных обращений низко, либо были проигнорированы другие важные факторы.

Исследование коммерческого эффекта. Как изменится объем продаж, если реклама обеспечивает рост осведомленности потреби-

телей о торговой марке на 20% и предпочтения этой марки на 10%? Оценить коммерческий эффект рекламы в целом значительно труднее, чем ее коммуникативный эффект. На уровень сбыта влияют многие факторы: характеристики товара, его цена и наличие в продаже, а также действия конкурентов. Чем этих факторов меньше и чем проще их контролировать, тем легче оценить влияние рекламы на сбыт. Проще всего оценить влияние рекламы на объем продаж при проведении прямого маркетинга, сложнее всего — при использовании рекламы, направленной на формирование имиджа фирмы или торговой марки.

Компании, как правило, заинтересованы в оценке произведенных рекламных расходов (были ли они выше необходимых или оказались недостаточными). Один из вариантов решения этого вопроса приведен на рис. 20.4.

Доля рекламных расходов фирмы обуславливает некоторую *долю голоса* (т. е. процент рекламы товара данной фирмы во всей рекламе такого товара), которая, в свою очередь, определяет *долю ума и сердца потребителей* и в конечном счете *рыночную долю* фирмы.

Исследователи пытаются оценить влияние рекламы на объем продаж на основе анализа данных прошлых периодов и с помощью экс-

периментов. *Ретроспективный подход* заключается в статистическом выведении взаимосвязи объемов продаж и затрат на рекламу в прошлые периоды времени.⁴⁴ Другие исследователи для оценки влияния рекламы на объем продаж используют *экспериментальный подход*.

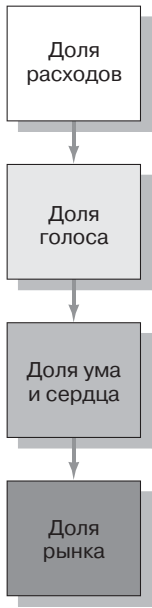


Рис. 20.4. Формула оценки воздействия рекламы на объем продаж

Таблица 20.2. Методы исследования рекламы

Печатные объявления
Исследовательские службы <i>Starch</i> и <i>Gallup & Robinson</i> — лидеры в области предварительного тестирования рекламы в журналах. Журналы распространяются среди потребителей, а затем проводится опрос респондентов относительно размещенной в них рекламы. Для оценки рекламы используются тесты на запоминание и узнавание
Радио- и телереклама
Тесты в домашней обстановке: видеокассеты или файлы с рекламными роликами направляются по месту жительства целевых потребителей
Тесты с помощью трейлеров: трейлер устанавливают в торговом центре, где покупателям демонстрируют товары и дают возможность выбрать ряд торговых марок (нужного товара). Покупателям показывают рекламные ролики и раздают купоны, которые можно использовать в том же торговом центре. Результаты возврата купонов позволяют оценить степень влияния рекламы на поведение покупателей
Тесты в кинозалах: потребителей приглашают на просмотр планируемых для показа телесериалов и рекламы. До начала сеанса проводится опрос потребителей относительно предпочитаемых ими торговых марок в различных товарных категориях. По окончании сеанса потребителям вновь предлагают назвать предпочитаемые ими марки. Смена предпочтений указывает на силу убеждения рекламных обращений
Эфирные тесты: набранные респонденты смотрят на обычном телеканале передачу, в которой транслируются тестируемые ролики; респонденты также могут набираться из числа тех, кто просмотрел такую передачу по собственному желанию. Предметом опроса служат воспоминания респондентов об увиденной рекламе

Все большее количество исследователей стремится оценить влияние рекламных расходов на рост объема продаж и не довольствуется измерением только коммуникативного эффекта.⁴⁵ *Millward Brown International* в течение многих лет проводила исследования рынка, чтобы помочь рекламодателям определить, действительно ли их реклама идет на пользу их торговым маркам.⁴⁶

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Стимулирование сбыта — ключевой элемент маркетинговых кампаний, представляет собой комплекс побудительных приемов, преимущественно краткосрочных, призванных ускорить или увеличить приобретение отдельных товаров или услуг потребителями или торговыми посредниками.⁴⁷ Если реклама дает *повод* для покупки товара, то стимулирование сбыта *поощряет* ее.

СРАВНЕНИЕ РЕКЛАМЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Доля расходов на стимулирование сбыта в бюджетах компаний на протяжении нескольких лет устойчиво росла, хотя в последнее время темпы ее роста замедлились. Потребители стали меньше интересоваться мерами по стимулированию сбыта: если в 1992 г. ритейлеры возместили покупателям рекордное количество купонов — 7,9 млрд, то в 2013 г. оно снизилось до 2,9 млрд.⁴⁸ Непрерывающееся предложение купонов, ценовых скидок, специальных условий покупки и премий может также обесценить товар в глазах покупателей. В период недавнего падения спроса на автомобили автопроизводители США стали предлагать беспроцентные кредиты и прочие выгодные ценовые условия. Людям это понравилось, но вот отучить их от данной практики оказалось непросто.⁴⁹

Можно также разделить средства стимулирования сбыта по их влиянию на предпочтение торговой марки. К одной группе относятся те средства стимулирования, которые способствуют формированию предпочтения посредством таких выгодных предложений, как бесплатные образцы товаров, вознаграждение за частые покупки, купоны, если они включают рекламное обращение, и бонусы, связанные с покупкой

определенного товара. К другой группе относятся средства стимулирования, не способствующие формированию предпочтения, такие как увеличение объема при той же цене, бонусы, не связанные с товаром, рекламные конкурсы и акции, предложения возврата части стоимости купленного товара, компенсации розничным торговцам.

Стимулирование сбыта на рынке однородных торговых марок может вызвать резкий кратковременный рост продаж, но оказывает незначительное влияние на рост доли рынка компании. На рынке четко различающихся торговых марок стимулирование сбыта может оказать значительное воздействие на изменение рыночных долей поставщиков. Помимо переключения с марки на марку при проведении стимулирования возможен эффект «затаривания»: потребители приобретают товар в большем количестве, чем обычно, запасаясь им впрок. В результате по окончании стимулирования может наступить резкое падение продаж.⁵⁰

Существуют также свидетельства того, что ценовое стимулирование не способствует устойчивому росту объема продаж в товарной категории в целом. При проведении одного из исследований более 1 тыс. случаев стимулирования было установлено, что окупились лишь 16% из них.⁵¹ Наиболее целесообразно использовать различные виды стимулирования сбыта компаниям, обладающим небольшой долей рынка, поскольку их рекламные бюджеты несопоставимы с расходами лидеров рынка. Не предлагая стимулов торговцам, им трудно пробиться на прилавки; не поощряя потребителя, трудно рассчитывать на пробные покупки. В целях расширения доли рынка второстепенные игроки часто обращаются к ценовой конкуренции, но для лидеров такая политика неэффективна, потому что их рост основывается на расширении товарной категории в целом.

Стимулирование, влияющее на предпочтение торговой марки, работает и на формирование марочного капитала, и на реализацию товара. В последние годы приобрела популярность задача бесплатных образцов — такие компании, как *McDonald's*, *Dunkin' Donuts* и *Starbucks*, раздали миллионы образцов своих новых товаров, потому что эта практика нравится потребителям и часто способствует долгосрочному росту продаж.⁵² В своей кампании «Любовь с первого

вдохе» фирма *Gain* использовала прямую почтовую рекламу, раздачу в магазине образцов своих духов и телевизионную рекламу на полках с товарами, чтобы побуждать покупателей лично оценивать аромат своей продукции. Такой подход позволил превысить запланированный объем продаж на 500%.⁵³

Наиболее быстро развивающимся методом стимулирования продаж является распространение цифровых купонов, считываемых со смартфонов или распечатываемых на принтере потребителя. Цифровые купоны позволяют отказать от затрат на услуги типографий и сократить расход бумаги, их легко обновлять и они имеют более высокий показатель использования потребителями. На *Coupons.com* ежедневно заходят 620 тыс. посетителей в поисках выгодных предложений. *CoolSaving.com* получает 120 тыс. льготных купонов и предложений от известных брендов, а также полезные советы, информационные бюллетени, бесплатные рецепты, приглашения к участию в конкурсах и бесплатных тестированиях товаров, бесплатные образцы и т. п. Многие ритейлеры предлагают теперь кастомизированные купоны, разрабатываемые с учетом предыдущих покупок потребителей.⁵⁴ Одна фирма разработала для компаний оригинальный способ предложения скидок.⁵⁵

Groupon

Groupon была создана в 2008 г. для помощи компаниям в использовании Интернета и e-mail для дополнительной рекламы самих себя при проведении различных акций и распродаж. Например, *Groupon* может направить своим подписчикам оформленное в юмористическом стиле предложение сделки дня — о скидке с обычной цены, выраженной в процентах или количестве долларов, — на брендированный товар или услугу конкретного продавца. С помощью рассылки по электронной почте информации о таких скидках *Groupon* приносит своим клиентам тройную выгоду: демонстрацию бренда потребителям, возможность снижения цены и создание ощущения того, что фирма находится «на слуху». *Groupon* берет себе от 40 до 50% дохода с каждой сделки. Многие предложения направляются от лица локальных бизнесов, таких как спа-салоны, фитнес-центры и рестораны, но *Groupon* также действует и от лица некоторых общенациональных брендов. Некоторые фирмы жаловались на то, что *Groupon* привлекает только искателей скидок и не слишком преуспела в увеличении базы регулярных покупателей. Одно из исследований установило, что 32% компаний теряли деньги, а 40% заявляли об отказе от дальнейшего сотрудничества с *Groupon*, причем среди предприятий сферы услуг в наихудшем положении оказались рестораны, а в наилучшем — бассейны

и салоны. *Groupon* пыталась внедрить несколько инновационных методов работы. Силами торговых агентов, привлеченных к рекламированию своего сервиса *Groupon Now*, компания убеждает местные фирмы предлагать сделки в конкретное время и в конкретном месте, используя Интернет или смартфоны. Соответствующее приложение для iPhone имеет две кнопки: «Мне скучно» и «Я голоден», позволяющие инициировать продажу в режиме реального времени. Такая услуга помогает фирмам активизировать трафик, когда он снижается. Даже популярный ресторан может предлагать скидки в середине дня или недели, зная, что в это время в нем бывает мало посетителей. После широко разрекламированного IPO котировки акций *Groupon* на бирже не внушали оптимизма, так как компания отчаянно продолжала искать для себя подходящую формулу ведения бизнеса.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Планируя мероприятия по стимулированию сбыта, компания должна поставить перед собой конкретные цели, выбрать способы стимулирования, разработать соответствующую программу, протестировать ее, провести запланированные мероприятия, проконтролировать этот процесс и оценить его эффективность.

Постановка целей стимулирования сбыта.

Цели стимулирования сбыта вытекают из более широких целей по продвижению и соответственно из базовых целей маркетинга по данному товару. Среди целей стимулирования потребителей — поощрение покупок больших партий товаров, поощрение пробных покупок со стороны новых покупателей, переманивание покупателей от конкурентов. Если кто-то из покупателей конкурента попробует товар компании, то это поможет ей обеспечить долгосрочное увеличение рыночной доли.⁵⁶ В идеале стимулирование потребителей должно оказывать краткосрочное положительное влияние на объем продаж и долгосрочное положительное влияние на марочный капитал.⁵⁷ Цели стимулирования торговли могут заключаться в том, чтобы убедить торговцев включить в ассортимент новую марку, увеличить запасы самого товара и сопутствующих товаров, стимулировать закупки в межсезонье, «перевести» предложения конкурентов, сформировать лояльность к торговой марке, увеличить количество торговых точек, в которых представлен товар. Цели стимулирования торгового персонала заключаются в обеспечении поддержки нового товара или новой модели, в активизации поиска

потенциальных клиентов и в увеличении объема внесезонных продаж.

Выбор способа стимулирования потребителей. При разработке плана стимулирования сбыта необходимо учитывать тип рынка, цели стимулирования, конкурентную ситуацию на рынке и эффективность каждого конкретного способа стимулирования. Основные приемы стимулирования потребителей приведены в табл. 20.3. Мы различаем *стимулирование со стороны производителей* и *стимулирование со*

стороны розничных торговцев. Приведем пример из автомобильной промышленности: в первом случае часто используют зачет стоимости имеющегося автомобиля, подарки тем, кто совершает пробные поездки и покупки, выгодные условия кредитования. К стимулированию со стороны розничных торговцев относятся снижение цен, реклама отдельных функций автомобилей, купоны (от имени торговцев), конкурсы и бонусы.⁵⁸

Выбор способа стимулирования торговцев. Производители используют различные сред-

Таблица 20.3. Основные способы стимулирования потребителей

Пробные образцы. Предложения бесплатного образца товара или услуги, доставляемые домой, высылаемые почтой, раздаваемые в магазинах, прилагаемые к другим товарам или рекламным объявлениям
Купоны. Сертификаты, дающие предъявителю право на оговоренную экономию при покупке определенного товара. Распространяются по почте, прилагаются к другим товарам, размещаются в журнальных или газетных рекламных объявлениях
Денежная компенсация (возврат денег). Ценовые скидки, реализуемые после совершения покупки. Потребитель отправляет производителю в какой-либо форме подтверждение покупки, и тот «возмещает» часть уплаченных денег
Льготная цена упаковки (скидка). На упаковке или этикетке товара размещается предложение о его покупке по сниженной цене: с использованием особой расфасовки (например, две пачки по цене одной) или в виде набора сопутствующих товаров (например, зубной щетки и пасты)
Подарки (премии). Товары, предлагаемые по относительно низкой цене или бесплатно в качестве поощрения при приобретении продвигаемого товара. <i>«Подарок внутри»</i> сопровождает товар, находясь внутри или снаружи упаковки. <i>«Бесплатный подарок по почте»</i> — это товар, высылаемый тем потребителям, которые предъявляют подтверждение покупки, например фрагмент упаковки или штрихкод. <i>Самоликвидирующаяся премия</i> — это подарок, себестоимость которого оплачивается самим потребителем, желающим его получить
Программа вознаграждения за частые покупки. Программы, предполагающие выплату премий постоянным потребителям товаров или услуг компании
Призы (конкурсы, акции, игры). <i>Приз</i> — это возможность выиграть в результате покупки денежную сумму, путешествие или товар. На <i>конкурс</i> предоставляются работы потребителей, из которых группа арбитров выбирает лучшее. <i>Акция</i> требует, чтобы потребители заявили об участии в розыгрыше, сообщив свои имена и другие данные; победители выбираются случайным образом. В ходе <i>игры</i> при каждой покупке потребитель что-то получает — номер для игры в бинго, буквы для составления слов и т. п., которые могут помочь ему завоевать приз
Поощрение постоянных клиентов. Денежные или иные скидки, пропорциональные степени приверженности определенному продавцу или группе продавцов
Бесплатные пробы. Предложение бесплатно опробовать товар, рассчитано на дальнейшие покупки
Гарантии. Письменное или устное заверение продавца, что товар будет пригоден к употреблению в течение определенного времени и что в противном случае продавец восстановит качество товара или вернет покупателю деньги
Совместное стимулирование. Две торговые марки (компании) или более объединяются, предлагая купоны, компенсацию или конкурсы для увеличения воздействия
Перекрестное стимулирование. Одна торговая марка используется для продвижения другой, неконкурирующей марки
Экспозиции и демонстрации в местах продаж. Торговые экспозиции (стенды) и демонстрации, которые проводятся в местах покупки и продажи товаров

ства стимулирования торговых предприятий (табл. 20.4).⁵⁹ Производители выделяют деньги на стимулирование торговцев в силу следующих причин: 1) с целью побудить оптовые или розничные фирмы включить товар в свой ассортимент; 2) чтобы убедить оптовых или розничных торговцев увеличить объема закупок; 3) чтобы стимулировать розничные предприятия к продвижению торговой марки путем рекламы, демонстрации и снижения цен; 4) чтобы стимулировать розничные предприятия и их персонал к проталкиванию товара.

Таблица 20.4. Основные способы стимулирования торговцев

Снижение цены (с прайс-цены или счета-фактуры). Предоставление прямой скидки с прайс-цены на каждую оптовую партию товара в течение определенного периода
Компенсация. Сумма, предлагаемая в обмен на согласие предприятия розничной торговли предоставить товары производителя определенным образом. <i>Компенсация за рекламу</i> возмещает розничной торговле расходы на рекламу товаров данного производителя. <i>Компенсация за демонстрацию</i> возмещает расходы по организации экспозиции определенного товара
Бесплатные товары. Предложение дополнительных упаковок товара посредникам, приобретающим определенное количество или определенный тип товара (вкус, размер упаковки)

Растущее влияние крупных розничных предприятий предоставило им возможность настаивать на стимулировании торговли в ущерб рекламе и мероприятиям по стимулированию потребителей.⁶⁰ Сотрудники служб сбыта и менеджеры торговых марок часто по-разному относятся к стимулированию торговли. Торговые представители говорят, что розничные предприятия отказываются предоставлять место на полках магазинов товарам, пока не получат средства на продвижение торговли; со своей стороны, бренд-менеджеры стремятся к увеличению финансирования мероприятий по стимулированию потребителей и рекламного бюджета.

Производителям часто бывает трудно контролировать выполнение розничными торговцами обязательств по договору. Поэтому они все более настойчиво требуют подтверждения

выполнения обязательств до выплаты каких-либо компенсаций. При стимулировании торговли производители сталкиваются с двумя проблемами. Во-первых, все больше розничных предприятий проводят форвардные закупки, т. е. за период действия специальных предложений закупают товаров больше, чем могут за тот же период продать. При этом производителю приходится выпускать продукции больше, чем было запланировано, и нести издержки по оплате дополнительных смен и сверхурочных. Во-вторых, розничные продавцы все чаще используют переадресовку товара, закупаая партии, превышающие потребности региона, в котором действует выгодное предложение, и отправляя излишки в свои магазины в других районах страны. Производители пытаются контролировать форвардные закупки и переадресовку товаров путем ограничения объемов продаваемых со скидками товаров или в целях обеспечения ритмичности производства сокращают объемы выполнения заказов.⁶¹

Таким образом, стимулирование торговцев, по мнению многих производителей, превращается в кошмар. Наслоением договоров по содействию сбыту трудно управлять, что часто ведет к значительным убыткам.

ВЫБОР СПОСОБА СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ И ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

На стимулирование партнеров и своих торговых представителей компании ежегодно расходуют миллиарды долларов (табл. 20.5). Эти инструменты предназначены для поиска потенциальных покупателей, убеждения и вознаграждения клиентов и мотивирования торгового персонала.⁶² Как правило, компания составляет отдельный бюджет для каждого способа стимулирования деловых партнеров, который обычно мало изменяется на протяжении ряда лет. Для многих новых фирм, желающих обратить на себя внимание целевой аудитории, особенно на рынке B2B, торгово-промышленные выставки приобретают очень большое значение, хотя они имеют самые высокие затраты на один контакт из всех инструментов коммуникаций.

Разработка программы стимулирования сбыта. При создании программ стимулирования маркетингологи все чаще обращаются к комплексному использованию нескольких способов в рамках общей концепции кампании по стимулированию. Рассмотрим следующий пример.⁶³

Samsung

Для продвижения своей дорогой (\$450) фотокамеры «Galaxy» Samsung тщательно разработала кампанию с использованием средств мобильной связи «Жизнь — это фотография: сделай ее». В ходе двухмесячного конкурса тридцати двум фотографиям, наиболее популярным в Instagram, предлагали с помощью нового фотоаппарата делать снимки своих родных городов, чтобы продемонстрировать их фотогеничность. Затем снимки следовало разместить в Instagram и Tumblr. Каждую неделю компания рассказывала об одной из новых особенностей фотоаппарата, а фанаты голосовали за наиболее понравившиеся им снимки. Видео, рассказывавшее об этой кампании, получило более 1,3 млн просмотров, осведомленность о «Galaxy» повысилась на 58%, а готовность совершить покупку выросла на 115%.

При выборе конкретных способов стимулирования маркетингологи должны учесть несколько факторов. Во-первых, необходимо определить *размер* стимулирования. Для успеха кампании необходимо, чтобы стимул превышал некоторый минимальный уровень. Во-вторых, менеджер по маркетингу должен сформулировать *условия участия* в программе. Стимулы могут пред-

лагаться либо всем, либо только отдельным группам лиц. В-третьих, необходимо установить *продолжительность* кампании. По мнению некоторых исследователей, оптимальным является проведение кампаний по стимулированию сбыта один раз в квартал длительностью в три недели или продолжительностью в средний цикл покупки товара. В-четвертых, маркетинголог должен выбрать *способ распространения* носителей стимулирования. Купоны с предложением скидки в 50 центов могут быть вложены непосредственно в упаковку, распространяться через магазины, по почте или вместе с рекламной продукцией. В-пятых, нужно определить конкретные *сроки проведения* кампании по стимулированию сбыта. Наконец, необходимо определить *общий бюджет* программы. Стоимость стимулирования складывается из административных затрат (полиграфия, почтовые расходы, реклама акции) и средств, выделяемых на поощрение (стоимость бонусов или сумма скидок, включая затраты на сбор купонов), умноженных на количество единиц товара, которое предположительно будет продано в ходе реализации программы. В случае использования купонов следует учитывать, что за скидками обратится только малая часть потребителей.

Реализация и оценка программы стимулирования. В обязанности менеджеров по маркетингу входит разработка плана реализации и контроля

Таблица 20.5. Основные приемы стимулирования деловых партнеров и торгового персонала

Специализированные выставки и конференции. Отраслевые ассоциации ежегодно организуют различные выставки и конференции. Производители товаров производственного назначения могут тратить на участие в специализированных выставках до 35% годового бюджета на продвижение. Количество посетителей выставок, организуемых ассоциациями ресторанного и гостиничного бизнеса, может достигать 70 тыс. человек. Международную выставку бытовой электроники, одну из крупнейших в мире, в 2013 г. посетили более 150 тыс. человек. Польза для участников выставок может быть самой разной, включая появление новых потенциальных клиентов, налаживание и поддержание контактов с потребителями, демонстрацию новых товаров, приобретение новых покупателей, увеличение объемов продаж существующим клиентам, обучение покупателей с помощью различных изданий, видеофильмов и других аудиовизуальных средств

Конкурсы среди торгового персонала. Конкурс направлен на поощрение собственного персонала компании или дилеров за усилия по увеличению объемов продаж в определенный период. Добившиеся высоких результатов участники получают призы (деньги, путевки, подарки, баллы)

Сувенирная реклама. Реклама на сувенирах предполагает, что в ходе переговоров с потенциальными покупателями или при контактах с клиентами торговые представители компании дарят своим собеседникам некие недорогие, но полезные предметы (шариковые ручки, календари, брелоки, фонарики, сумки, блокноты)

программы стимулирования, охватывающего подготовительный период и период продаж. *Подготовительный период* — это время, необходимое для подготовки всех составляющих программы до начала ее осуществления. В него входят: предварительное планирование, разработка и утверждение дизайна упаковки или предназначенных для рассылки материалов; подготовка рекламных материалов и оборудования для мест продажи; уведомление торговых представителей на местах; согласование отчислений индивидуальным дистрибьюторам; приобретение товаров, которые будут предлагаться в виде бонусов, и изготовление специальной упаковки; накопление необходимых запасов товара к определенному сроку; наконец, распределение по розничным торговцам. *Период продаж* длится с момента начала мероприятия и заканчивается, когда компания реализует приблизительно 95% подготовленного товара.

Для оценки программы можно использовать один из трех методов: метод сравнения показателей сбыта, метод опроса потребителей и экспериментальный метод. Первый метод подразумевает использование данных с розничных сканеров. С их помощью фирмы могут проанализировать характеристики потребителей, воспользовавшихся стимулами, оценить их покупки до проведения кампании и последующее поведение в отношении продвигаемой марки и других торговых марок. Привлекла ли программа стимулирования новых покупателей, привела ли она к росту покупок со стороны существующих потребителей?

В общем случае можно считать, что мероприятия по стимулированию сбыта действовали наилучшим образом, если результатом явилось привлечение покупателей продукции конкурентов, которые изменили свои предпочтения в пользу продвигаемого товара. Если же продвигаемый товар не превосходит по качеству конкурирующие, то велика вероятность возвращения доли рынка данной марки на исходный уровень. *Опрос потребителей* позволит выяснить, многим ли покупателям запомнилась кампания по стимулированию, какое мнение о ней сложилось, многие ли воспользовались предложенными выгодами, повлияла ли программа на изменение предпочтений.⁶⁴ Мероприятия по стимулированию сбыта можно оценить и посредством проведения *экспериментов*, в ходе

которых компания-поставщик изменяет такие элементы, как размер стимулов, продолжительность их действия и средства распространения. Например, можно разослать купоны половине входящих в эксперимент домохозяйств, а затем провести исследование и определить, насколько они повлияли на увеличение объема продаж и в какие сроки это произошло.

Помимо расходов на собственно стимулирование могут возникнуть и дополнительные издержки. Во-первых, мероприятия по стимулированию сбыта могут отрицательно сказаться на долгосрочной лояльности торговой марке. Во-вторых, фактические расходы на стимулирование могут превысить расчетные. Часть стимулов неизбежно попадет тем, кому они не предназначены, кто не станет ими пользоваться. В-третьих, следует помнить о производственных расходах на изготовление специальных партий товара, необходимости дополнительных усилий торгового персонала и расходах на руководство реализацией программы. Наконец, некоторые способы стимулирования сбыта раздражают розничных торговцев, которые могут потребовать для себя дополнительных компенсаций или отказаться от сотрудничества.

СПОНСОРСТВО

По оценкам организации *IEG*, в 2013 г. в Северной Америке на спонсорскую поддержку было потрачено в общей сложности \$19,8 млрд, из которых 70% пошло на поддержку спорта; 10% — на разнообразные развлечения; 5% — на фестивали, выставки и прочие ежегодные мероприятия; 4% — на мероприятия сферы искусства; 3% — на поддержку общественных ассоциаций и 9% — на прочие виды спонсорского маркетинга.⁶⁵ Участвуя в различных мероприятиях и становясь более значимой частью жизни потребителей, компания может развивать и укреплять свои отношения с целевым рынком.

В то же время на установки и убеждения потребителей могут повлиять и повседневные контакты с торговыми марками. *Атмосфера*, в которой происходит такой контакт, это, по сути, «среда в упаковке», укрепляющая predisposition к покупке товара определенного бренда. К примеру, кабинеты юристов, украшенные восточными коврами и мебелью из дуба, навевают клиентам мысли о «стабильности»

и «успехе».⁶⁶ В пятизвездочном отеле можно встретить изысканные люстры и канделябры, мраморные колонны и прочие осязаемые признаки роскоши.

ЦЕЛИ СПОНСОРСТВА

По сообщениям самих фирм, на спонсорскую поддержку различных мероприятий они идут по следующим причинам:

1. **Чтобы ассоциироваться с определенным целевым рынком или образом жизни.** Выбирая мероприятие, компания одновременно выбирает покупателей — по географическому, демографическому, психографическому или поведенческому признаку. Собственно, выбор мероприятий как раз и диктуется тем, как их потенциальные участники относятся к определенным товарам или маркам. «Old Spice» спонсирует студенческий спорт и автомобильный спорт — и даже заключила десятилетний контракт с автогонщиком Тони Стюартом, — чтобы демонстрировать актуальность своего продукта для целевой аудитории мужчин в возрасте 16–24 лет.
2. **Чтобы повысить осведомленность о компании или товаре.** Спонсорство нередко обеспечивает длительный контакт с торговой маркой, а это необходимое условие узнаваемости бренда. Осведомленность о спонсорах чемпионата мира по футболу, таких как *Emirates*, *Hyundai*, *Kia* и *Sony*, намного повышается благодаря многократной рекламе брендов на протяжении всего турнира, длящегося почти целый месяц.
3. **Чтобы создать или укрепить ключевые элементы имиджа торговой марки в сознании потребителей.** Мероприятия сами по себе вызывают ассоциации, и это помогает создавать или укреплять ассоциации с участвующими в них торговыми марками.⁶⁷ Чтобы подчеркнуть свою привлекательность для жителей американской глубинки, «Toyota Tundra» решила спонсировать соревнования по спортивному рыболовству и гастрольное турне группы «Brooks & Dunn», исполняющей музыку в стиле кантри.
4. **Чтобы улучшить корпоративный имидж.** Спонсорство часто рассматривается как способ добиться симпатии к компании и повышения ее престижа. Хотя *Visa* рассматривает свое давнее спонсирование Олимпийских игр как способ повышения международной осведомленности о бренде и активности использования своей карты, она также демонстрирует свой патриотизм и приверженность духу олимпийского движения.
5. **Чтобы произвести впечатление и пробудить чувства.** Чувства, вызванные впечатляющим или просто интересным для человека мероприятием, могут, пусть и косвенным образом, «перенестись» и на торговую марку. В знаменитом блокбастере 2010 г. «Iron Man 2» с участием Тони Старка были показаны несколько моделей «Audi», что повысило позитивное отношение зрителей к этому бренду.⁶⁸
6. **Чтобы выразить свою позицию в обществе или по социальным вопросам.** Маркетинг событий предполагает спонсорскую работу с элементами некоммерческой деятельности, т. е. сотрудничество с некоммерческими организациями или благотворительными обществами. *Timberland*, *Stoneyfield Farms*, *Home Depot*, *Starbucks*, *American Express* — у этих и других компаний маркетинг событий является одним из основных «кирпичиков» в фундаменте маркетинговой деятельности в целом.
7. **Чтобы развлечь лучших клиентов или поощрить лучших работников.** На многих мероприятиях спонсорам и их гостям предлагаются услуги и сервис, недоступные простым посетителям. Приглашение на подобные мероприятия (и не только) клиентов — это способ формирования репутации и установления ценных деловых контактов. С точки зрения собственного персонала, приглашение на мероприятия — это способ поднятия боевого духа, т. е. фактически способ поощрения. *BB&T Corp*, крупная фирма по предоставлению банковских и финансовых услуг на юге США, использовала свое спонсорство автогонок NASCAR для увеселения своих клиентов, а спонсорство турнира низшей Бейсбольной лиги — для развлечения своих сотрудников.⁶⁹
8. **Чтобы открыть новые возможности для мерчандайзинга и продвижения.** Многие фирмы приурочивают к участию в событиях различные конкурсы, акции, программы мерчандайзинга в магазинах, рекламу прямого

отклика и прочие маркетинговые мероприятия. К примеру, именно так воспользовались своим спонсорством телепередачи «American Idol» компании *Ford*, *AT&T Wireless* и *Nokia*.

Несмотря на эти потенциальные преимущества, спонсорство не лишено недостатков. Успех мероприятия может быть непредсказуем и неподвластен спонсору. Многие потребители благодарны спонсорам за финансовую поддержку, благодаря которой и проводятся многие события, однако есть и такие, кто по-прежнему против коммерциализации этой сферы.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ СПОНСОРСТВА

Эффективная организация спонсорского маркетинга предполагает правильный выбор мероприятий для поддержки, разработку для них оптимальной спонсорской программы и оценку эффективности.⁷⁰

Выбор мероприятий для поддержки. Суммы вкладываемых денег, равно как и само количество мероприятий, заставляют фирмы стратегически подходить к вопросу спонсорской поддержки.

Прежде всего участие в мероприятии должно соответствовать поставленным перед торговой маркой маркетинговым целям и коммуникационной стратегии. Аудитория привлекаемых людей должна совпадать с целевым рынком бренда. Мероприятие должно быть достаточно известно, обладать выгодным для фирмы имиджем и давать возможность произвести на аудиторию нужное впечатление. Участие спонсора должно быть положительно расценено потребителями. «Идеальным» можно назвать мероприятие, которое: 1) имеет целевую аудиторию, в значительной степени совпадающую с целевым рынком; 2) привлекает наиболее благоприятное внимание; 3) уникально, но не «перегружено» спонсорами; 4) дает возможность для проведения дополнительных маркетинговых действий; 5) отражает или усиливает имидж бренда или компании-спонсора.⁷¹

Разработка спонсорских программ. Многие фирмы считают, что успех мероприятия в итоге определяется не чем иным, как стоящей за ним маркетинговой программой. Существует множество способов идентификации спонсора мероприятия: это и перетяжки, и таблички-ука-

затели, и программки. Для усиления эффекта спонсоры, как правило, устраивают на мероприятиях раздачу образцов, призов, размещают рекламу, проводят стимулирование сбыта и паблисити. На подобные вещи следует выделять как минимум в 2–3 раза больше средств, чем на спонсорскую поддержку.

Подготовка мероприятий — важнейший элемент деятельности по привлечению внимания и распространению информации о проводимых некоммерческими организациями сборах пожертвований. В арсенале работников благотворительных фондов имеется длинный список мероприятий, используемых в качестве повода для сбора средств: разнообразные праздники, художественные выставки, аукционы, бенефисы, лотереи, книжные ярмарки, продажи выпечки, спортивные состязания, танцы, обеды, ярмарки, демонстрации мод, пикники в необычных местах, распродажи (в том числе и подержанных вещей), круизы, музыкальные и пешие марафоны. Стоит появиться новому виду мероприятий, например пешему марафону, как конкуренты тут же придумывают массу разновидностей, таких как марафон по чтению, веломарафон, джоггинг-марафон.

Все больше фирм дают теперь свои имена спортивным аренам, стадионам и другим местам, в которых проводятся спонсируемые мероприятия. Миллиарды долларов были потрачены в последнее десятилетие на покупку прав на присвоение названий спортивным сооружениям в Северной Америке. Но, как и для любых спонсорских усилий, главным фактором успеха в таких случаях оказывается осуществление сопутствующих маркетинговых программ.

Оценка эффективности спонсорства. Оценка эффективности спонсорского участия — дело непростое (забегая вперед, скажем, что то же самое относится и к связям с общественностью). Во вставке «Памятка маркетолога: измерение эффективности спонсорских программ» содержатся рекомендации экспертов *IEG* по измерению результатов спонсорских усилий. Существует два основных подхода. В методах оценки «от предложения» рассматривается потенциальное число контактов с торговой маркой, т. е. измеряется охват, а в методах «от спроса» анализируются отзывы потребителей.



ПАМЯТКА маркетолога

Измерение эффективности спонсорских программ

1. **Измеряйте реальные результаты, а не формальные итоговые показатели.** Сосредоточивайтесь на том, что обеспечили спонсорские усилия, а не на том, что сделал или приобрел спонсор. Например, выясните, сколько людей из числа пришедших на спонсируемое мероприятие могут быть отнесены к целевому рынку и какова вероятность их превращения в покупателей фирмы-спонсора.
2. **Задавайте цели.** Наличие конкретных целей помогает понять, значения каких показателей необходимо отслеживать. Цель мотивации торгового персонала и дистрибьюторов и цель укрепления имиджа и выгод бренда предполагают измерение разных показателей. Сопоставляйте значения выбранных показателей в случае использования спонсорства и в случае его отсутствия.
3. **Измеряйте отдачу от достижения каждой цели с учетом ее важности и требуемых затрат.** Ранжируйте цели по важности и распределяйте бюджет спонсорской программы соответствующим образом.
4. **Оценивайте поведение.** Проводите тщательный анализ продаж для выявления изменений поведения рынка под влиянием спонсорской деятельности.
5. **Применяйте допущения и логические обоснования, используемые другими отделами компании.** Применение

статистических методов, используемых другими отделами, обеспечивает признание результатов анализа спонсорских усилий.

6. **Исследуйте эмоциональные характеристики покупателей и измеряйте результаты установления эмоциональных связей с ними.** Какое психологическое воздействие оказывает спонсорство на потребителей и укрепляет их лояльность?
7. **Выявляйте нормы, действующие в группах.** Насколько прочным является сообщество, формирующееся вокруг спонсируемого события или его участников? Имеются ли формальные группы с общими интересами, на которые окажет влияние спонсорство?
8. **Учитывайте экономию на издержках при расчете ROI.** Сопоставляйте расходы, которые несла фирма в прошлом для достижения конкретной цели, с суммами, выделенными на достижение той же цели в рамках спонсорской деятельности.
9. **Разделяйте данные.** Спонсорство по-разному влияет на разные сегменты. Разделение целевого рынка на сегменты поможет точнее определить эффекты спонсорства.
10. **Устанавливайте нормативы.** Разработайте критерии оценки, которые могут применяться при оценке разных спонсорских программ.

Источник: «Measuring High Performance Sponsorship Programs», IEG Executive Brief, YEG Sponsorship Consulting, www.sponsorship.com, 2009.

В методах «от предложения» делается попытка приблизительно оценить время и площади, выделяемые на освещение спонсируемого мероприятия в прессе. Например, это может быть количество секунд, в течение которых марка-спонсор отчетливо демонстрируется по телевидению, или общая площадь статей с ее упоминанием. Затем этому объему подбирается «рекламный эквивалент» — сумма денег, которую пришлось бы заплатить за такое присутствие в прессе по действующим тарифам соответствующих средств информации. По некоторым данным, 30 секунд демонстрации логотипа по телевизору во время трансляции мероприятия эквивалентны 6–10%, а иногда и 25% рекламного ролика такой же длины.

С одной стороны, методы «от предложения» дают количественную оценку, а с другой —

их достоверность вызывает сомнения. Трудность в том, что, оценивая медиаохват, спонсор не принимает во внимание содержание получаемых потребителями коммуникаций. Если в случае с рекламой эфирное время и печатная площадь тратятся на передачу стратегически построенного сообщения, то при освещении событий в прессе и на ТВ передаются только названия брендов, но не их смысл (во всяком случае, смысл не сообщается напрямую). Некоторые профессионалы публичных рилейшнз утверждают, что независимое освещение в прессе может по эффективности превосходить рекламный эквивалент в 5–10 раз, в случае со спонсорством столь благоприятное освещение — скорее исключение, чем правило.

В методах «от спроса» делается попытка определить, как спонсорство повлияло на зна-

ния потребителей о торговой марке. Оценивается влияние спонсорства на осведомленность, установки и даже объем продаж — для этого применяются как стандартные, так и специально для такого случая разработанные методы исследования. Компания может идентифицировать зрителей и опросить их на предмет способности вспомнить спонсоров, а также результирующего отношения к ним и дальнейших намерений.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОПЫТА

Значительная часть локального маркетинга «для всех» относится к категории эмпирического маркетинга, который не только сообщает о характеристиках и выгодах, но и связывает товар или услугу с получением уникального и интересного опыта. «Главное — это не продать что-нибудь, а продемонстрировать, как бренд может обогатить жизнь покупателя». ⁷² Многие фирмы проводят собственные мероприятия, призванные обеспечить интерес и вовлеченность потребителей и медиа.

По-видимому, потребители ценят такой подход. В ходе одного опроса четверо из каждых пяти респондентов признались, что личное участие в мероприятии является более увлекательным, чем все другие формы коммуникаций. Большинству респондентов эмпирический маркетинг предоставлял больше информации, чем другие формы коммуникаций, и побуждал рассказывать другим людям об участии в мероприятии и быть более восприимчивыми к прочим маркетинговым программам бренда. ⁷³

Компании могут укреплять свой имидж, приглашая существующих и потенциальных покупателей посетить свои штаб-квартиры и предприятия. ⁷⁴ *Ben & Jerry*, *Boeing*, *Crayola* и *Hershey's* организуют посещения своих предприятий, ежегодно привлекающие миллионы людей. Такие компании, как *Hallmark*, *Kohler* и *Biersdorf* (производитель «NIVEA»), создали корпоративные музеи, в которых представлена история создания и продвижения на рынок их самых известных товаров. Многие фирмы также создают специальные площадки для знакомства со своими продуктами и брендами. Например, работают World of Coca-Cola в Атланте и Лас-Вегасе и M&M's World на Таймс-Сквер в Нью-Йорке.

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Компания должна строить конструктивные отношения не только с покупателями, поставщиками и дилерами, но и с заинтересованной общественностью. **Общественность** — это любая группа, фактически или потенциально заинтересованная в результатах деятельности компании либо имеющая на нее влияние. **Связи с общественностью (паблик рилейшнз, PR)** — это разнообразные программы, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или отдельных ее товаров.

Дальновидные компании заботятся об установлении хороших отношений с общественностью и предпринимают в этом направлении конкретные шаги. В большинстве фирм существуют отделы по связям с общественностью или отдельные сотрудники, которые ведут мониторинг общественного мнения об организации, распространяют информацию и осуществляют коммуникации, направленные на создание и поддержание положительного имиджа фирмы. Лучшие отделы еще и консультируют руководителей фирмы по вопросам применения программ, позитивно воспринимаемых обществом, и отказа от сомнительных мероприятий, дабы не давать повода для негативных отзывов о фирме. Они выполняют следующие пять функций:

1. **Связи с прессой.** Представление позитивных новостей и информации о деятельности фирмы.
2. **Паблисити.** Спонсорские усилия, обеспечивающие распространение информации об особенностях отдельных товаров.
3. **Корпоративные коммуникации.** Популяризация политики организации посредством внешних и внутренних коммуникаций.
4. **Лоббирование.** Сотрудничество с представителями законодательных и исполнительных органов власти с целью содействия или противодействия принятию определенных законодательных актов.
5. **Консультирование.** Консультирование руководства по вопросам общественного мнения, положения и репутации компании в благоприятные моменты и в кризисных ситуациях.

МАРКЕТИНГ СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Многие компании переходят на **маркетинг связей с общественностью (МСО)**, задача которого состоит в формировании положительного имиджа фирмы и ее товаров и участия в реализации программ по продвижению. Обычно МСО, равно как финансовый и общественный PR, является одной из функций отдела маркетинга.

Прежде для обозначения МСО использовался термин **паблисити**, подразумевавший решение задачи по обеспечению редакционного пространства — в отличие от платной рекламы — в печатных и вещательных СМИ и средствах вещания для продвижения или «создания шумихи» вокруг товаров, услуг, идей, географических мест, личностей или организаций. Но МСО входит за рамки простого паблисити; он играет важную роль при решении следующих задач.

- **Содействие в выпуске на рынок новой продукции:** удивительный коммерческий успех таких игрушек, как «LeapFrog», «Beanie Babies» и «Silly Bandz», во многом обязан продуманному МСО.
- **Содействие в репозиционировании зрелых товаров:** в 1970-х гг. Нью-Йорк пользовался дурной славой в американских и мировых СМИ. Переломить данную тенденцию помогла пропагандистская кампания «I Love New York».
- **Формирование интереса к товарной категории:** компании и отраслевые ассоциации используют МСО для возрождения интереса к таким товарам повседневного спроса, как яйца, молоко, говядина, картофель, и роста уровня потребления таких продуктов, как чай, свинина, апельсиново-й сок.
- **Воздействие на определенные целевые группы:** *McDonald's* оказывает поддержку латиноамериканской и афроамериканской диаспорам США, что способствует формированию благоприятного образа компании в соответствующих кругах.
- **Защита товаров в проблемных ситуациях:** специалисты по связям с общественностью должны уметь справляться с кризисными ситуациями. Примерами могут служить

инцидент с лекарством «Tylenol», неполадки в автомобилях «Toyota» и авария на буровой платформе *BP* в 2010 г.

- **Создание в глазах потребителей образа фирмы, благоприятно отражающегося на ее товарах:** публичные выступления Стива Джобса способствовали закреплению за *Apple* образа компании-новатора.

Эффективность массовой рекламы постепенно снижается, и компании все чаще обращаются к МСО в целях развития осведомленности и знаний аудитории как о новых, так и об устоявшихся товарах. МСО эффективен в охвате местных и этнических сообществ. В некоторых случаях такой метод экономически более эффективен, чем реклама. МСО все чаще осуществляется онлайн, но его планирование должно проводиться совместно с планированием рекламы и других маркетинговых коммуникаций.⁷⁵

Очевидно, что креативный PR может позитивно воздействовать на уровень осведомленности при затратах, существенно меньших, чем расходы на рекламу. В случае с PR компания не платит за место или время в средствах информации, а оплачивает лишь труд работников, которые готовят и распространяют информацию и управляют определенными мероприятиями. Если компания предложит интересный сюжет или историю, ее могут подхватить различные СМИ, что эквивалентно проведению многомиллионной рекламной кампании. Некоторые эксперты утверждают, что степень доверия потребителей к редакционным статьям в 5 раз превышает доверие к рекламным обращениям. Ниже приведен пример удачной PR-кампании.⁷⁶

Meow Mix

Известный бренд корма для кошек «Meow Mix» решил обратиться к своим истокам и вернуть один из своих самых узнаваемых элементов — джингл с мяукающим припевом, который не звучал в эфире последние 16 лет. Маркетологи в качестве главного исполнителя пригласили участника телевизионного реалити-шоу Си Ло Грина с его персидским котом по кличке Перфект. Видео с Грином, исполняющим обновленную версию джингла в дуэте с Перфектом, привлекло большое внимание. История получила 1200 упоминаний в различных СМИ и 535 млн откликов различного вида. Трафик на веб-сайте бренда вырос на 150%, и более 10 тыс. фанатов загрузили песню. При каждой такой загрузке один фунт корма «Meow Mix» бесплатно передавался в приют для бездомных животных в Лос-Анджелесе.

ОСНОВНЫЕ РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ МАРКЕТИНГА СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Принимая решение о времени и способе использования МСО, менеджеры должны определить цели, основную идею и носители ее распространения, провести кампанию согласно плану и оценить ее результаты. Основные методы МСО описываются в табл. 20.6.

Определение целей. МСО может содействовать повышению уровня *осведомленности* потребителей, если в СМИ размещаются статьи, привлекающие внимание к товару, услуге, личности, организации или идее. МСО может способствовать укреплению *доверия* потребителей путем размещения информации в редакционном контексте СМИ. Благодаря появлению информации о новом товаре до его выхода на рынок МСО может стимулировать более эффективную деятельность торгового персонала и энтузиазм дилеров. С помощью средств МСО можно также *сократить расходы на продвижение*, так как расходы на МСО ниже, чем на прямую почтовую рассылку и рекламу в средствах массовой информации.

Хорошая кампания МСО имеет возможность достичь разнообразные цели. В условиях постепенной утраты репутации лидера отрасли фирма *Cisco* начала кампанию «The Comeback Kid Initiative», призванную восстановить веру в ее корпоративную философию и инновационность. Интервью с несколькими топ-менеджерами компании, проведение двух глобальных исследований и появление публикаций о новых высокотехнологичных продуктах *Cisco* помогли увеличить стоимость акции компании на 25%, продажи на 11%, а уверенность персонала в своей способности справиться с проблемами на 15%.⁷⁷

Выбор обращений и их носителей. В задачи специалиста по МСО входит поиск или создание интересных историй и сюжетов о товаре. Предположим, что малоизвестный колледж стремится к увеличению числа абитуриентов. Специалисту в области МСО необходимо собрать как можно больше любопытных фактов из его истории. Может быть, кто-то из преподавателей расскажет интересные истории из своей практики или в колледже ведется работа над интересными проектами. Возможно, здесь читают новые и оригинальные спецкурсы. Не исключено, что

Таблица 20.6. Основные методы маркетинга связей с общественностью

Публикации. Организации используют печатные издания для охвата потребителей и влияния на целевые рынки. Под публикациями понимаются годовые отчеты, брошюры, статьи, информационные бюллетени, журналы и аудиовизуальные материалы
Организация мероприятий. Компания может привлечь внимание к новому товару или своей деятельности с помощью различных мероприятий: пресс-конференций, семинаров, экскурсий, специализированных выставок, художественных экспозиций, соревнований и конкурсов, юбилеев, которые привлекают целевую аудиторию
Спонсирование мероприятий. Компания может стимулировать интерес к своей торговой марке или корпоративному названию, становясь спонсором спортивных мероприятий и культурных событий, занимаясь благотворительностью
Новости. Одна из главных задач специалистов по PR — предоставление СМИ благоприятных новостей о компании, ее товарах и сотрудниках, а также подготовка пресс-релизов и организация пресс-конференций для журналистов
Выступления. Руководителям компаний приходится все чаще общаться с представителями средств информации, выступать в отраслевых ассоциациях или на коммерческих встречах. Их ораторское искусство влияет на имидж компании
Участие в общественной деятельности. Компании могут улучшать свою репутацию, жертвуя деньги и время на благотворительные акции
Фирменный стиль. Каждой компании необходим мгновенно узнаваемый образ. Для этого используются логотипы компании, бумага и прочие канцелярские принадлежности с соответствующей символикой, брошюры, указатели, бланки, визитные карточки, дизайн зданий и помещений, униформа сотрудников

учащиеся припомнят забавные случаи из жизни студенческого городка. Если интересных фактов недостаточно, специалисту по МСО следует предложить провести достойные упоминания в прессе мероприятий, которые колледж сможет спонсировать. Создание новостей представляет собой непростую задачу. Поводом может быть проведение крупных научных симпозиумов, приглашение в колледж светил науки и знаменитостей, подготовка пресс-конференций.

В то время как специалисты по PR охватывают целевые аудитории через СМИ, в МСО все чаще заимствуются методы и технологии онлайн-ового и прямого маркетинга, позволяющего общаться один на один с членами целевых групп.

Реализация плана и оценка результатов.

Вклад МСО в финансовые результаты деятельности компании оценить трудно, поскольку этот инструмент используется в комплексе с другими средствами продвижения. Самые распространенные критерии оценки МСО — это число контактов; осведомленность, понимание или изменение установок целевой аудитории; вклад в продажи и прибыль.

Наиболее простой показатель эффективности МСО — число *контактов*, осуществленных посредством средств информации. Специалисты представляют клиентам перечень всех сообщений о товаре, появившихся в СМИ, и свои выводы. Например:

Освещение деятельности компании в СМИ характеризуется следующими показателями: 3,5 тыс. кв. дюймов колонок новостей и фотографий в 350 изданиях общим тиражом 79,4 млн экземпляров; 2,5 тыс. минут эфирного времени 290 радиостанций с расчетной аудиторией в 65 млн человек; 660 минут эфирного времени на 160 телевизионных станциях с расчетной аудиторией в 91 млн человек. Стоимость этого времени и площади по рекламным расценкам составила бы \$1047 тыс.⁷⁸

Но число контактов нельзя признать удовлетворительным критерием, потому что с его помощью невозможно определить фактическое количество человек, которые прочли, услышали или вспомнили обращение, а также установить, как обращение повлияло на них. Кроме того, данный показатель не позволяет определить показатель охвата аудитории, так как одна публикация может быть прочитана несколькими людьми. Так как цель паблисита состоит

в охвате аудитории, а не в частоте контактов, правильнее будет руководствоваться числом недублирующихся контактов.

Более показательный критерий эффективности кампании МСО — показатель изменения осведомленности, понимания или установки потребителей по отношению к товару (с учетом влияния других способов продвижения). Например, сколько человек вспомнили о публикации? Сколько рассказали о ней другим людям (критерий устной коммуникации)? Сколько человек изменили свое мнение о товаре или фирме после прочтения статьи?

ВЫВОДЫ

1. Реклама — любая оплачиваемая заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. Рекламодателями могут быть не только коммерческие организации, но и благотворительные, некоммерческие организации и органы государственной власти.
2. Процесс разработки рекламной программы подразделяется на 5 этапов: 1) постановка целей рекламной кампании; 2) определение ее бюджета; 3) определение содержания рекламного обращения и творческой стратегии; 4) выбор средств информации; 5) оценка коммуникативного эффекта и сбытового эффекта.
3. Стимулирование сбыта включает разнообразные способы поощрения (преимущественно непродолжительного действия), призванные стимулировать немедленную покупку определенного товара или услуги потребителями или предприятиями торговли. Стимулирование сбыта включает средства стимулирования потребителей, торговцев и партнеров и торгового персонала (специализированные выставки и конференции, конкурсы среди торговых представителей, сувенирная реклама).
4. Компания должна установить цели стимулирования сбыта, выбрать конкретные средства, разработать и опробовать программу, осуществить и проконтролировать ее, а также оценить результаты.
5. Спонсорский маркетинг и маркетинг впечатлений — это способ стать частью особых, персонально значимых моментов в жизни

потребителей. Участие в мероприятиях может расширить и углубить связи спонсора с целевым рынком, но только при условии правильной организации спонсорской деятельности.

6. Связи с общественностью (PR) — это разнообразные программы, направленные на продвижение или защиту имиджа компании или отдельных ее товаров. Сегодня многие компании используют маркетинг связей с общественностью (МСО) для поддержки деятельности отделов маркетинга по продвижению отдельных товаров или компании в целом, а также по укреплению имиджа того и другого. МСО позволяет воздействовать на осведомленность потребителей при небольших, по сравнению с расходами на рекламу, затратах; часто элементам МСО доверяют больше, чем рекламе. Основными инструментами PR являются публикации, мероприятия, новости, выступления, общественная деятельность.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: СЛЕДУЕТ ЛИ МАРКЕТОЛОГАМ ТЕСТИРОВАТЬ РЕКЛАМУ?

Творческие работники давно жалуются на практику предварительного тестирования разраба-

тываемой ими рекламы. По их мнению, такая практика сдерживает творческие процессы и порождает единообразие рекламных объявлений. Маркетологи, со своей стороны, уверены, что предварительное тестирование позволяет направлять творческий процесс и обеспечивает рекламной кампании связь с покупателями и благоприятное отношение рынка.

Каково ваше мнение: предварительное тестирование часто представляет собой бесполезное расходование средств маркетингового бюджета или предварительное тестирование является для маркетологов важным диагностическим инструментом, позволяющим точнее оценить вероятный успех маркетинговой кампании?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните свои любимые телевизионные рекламные ролики. Почему они вам нравятся? Насколько эффективны заложенные в них стратегия сообщения и творческая стратегия? Как эти ролики работают на формирование марочного капитала?



В центре внимания

Coca-Cola

Пожалуй, никто не добивался таких успехов в массовом маркетинге, как *Coca-Cola*. Ее «Соке» является самым популярным и самым продаваемым прохладительным напитком в истории человечества. Имея маркетинговый бюджет почти в \$3 млрд и годовой объем продаж свыше \$30 млрд, ее торговая марка неизменно занимает верхние места в рейтингах, составляемых *Interbrand*. Сегодня «Coca-Cola» владеет марочным капиталом в \$79 млрд и продается более чем в 200 странах, что делает ее самым известным продуктом в мире. *Coca-Cola* представляет собой настолько масштабный глобальный феномен, что ее название стало вторым в мире по известности словом после *o'kaу*.

История успеха «Соке» впечатляет. Напиток был изобретен в 1886 г. для лечения головных болей доктором Джоном Пембертоном, который смешивал сироп, приготавливавшийся по особой рецептуре, с газированной водой. Позднее первый президент компании превратил этот напиток в феномен поп-культуры, предлагая его владельцам аптек и рядовым потребителям по всему миру и выпуская часы, плакаты и сувениры с логотипом *Coca-Cola*.

Coca-Cola давно поняла, что для получения всемирного признания ее бренду необходимо установить эмоциональную и социальную связь с широкими массами, а сам напиток должен находиться от потребителей на «расстоянии вытянутой руки». Таким образом, компания сосредоточилась на развитии системы дистрибуции и прилагала много усилий для того, чтобы ее продукт стал любим всеми. Во время Второй мировой войны она обещала, что «каждый человек в военной форме сможет получить бутылку «Coca-Cola» за 5 центов, где бы он ни находился и во сколько бы эта бутылка ни обходилась компании». Эта стратегия помогла познакомить с напитком людей во всем мире и установить с ними позитивную связь в непростые времена.

За счет чего же *Coca-Cola* превосходит всех своих конкурентов? *Coca-Cola* не знает себе равных в создании актуальных, воодушевляющих глобальных кампаний, которые хорошо подходят для других стран и культур. Реклама *Coca-Cola* в течение многих лет сосредоточена на свойстве напитка утолять жажду и магической способности бренда связывать людей независимо от того, кто они есть и как они живут.

Один из самых успешных и запоминающихся рекламных роликов *Coca-Cola* носил название «Hilltop» («Вершина холма»). В нем звучала ставшая знаменитой песня «Я хотел бы купить мир «Coke»». В этом ролике, впервые выпущенном в эфир в 1971 г., была показана молодежь со всего мира, собравшаяся на склоне холма в Италии. Молодые люди ощущали мировую гармонию и прочную позитивную связь друг с другом (благодаря тому, что все они пили «Соке»). Ролик настолько сильно затрагивал душевные струны потребителей и настолько эффективно демонстрировал общемировую привлекательность «Соке», что исполнявшаяся в нем песня быстро вошла в десятку хитов года.

В рекламных роликах *Coca-Cola* и по сей день присутствует идея связи всех людей мира через «Соке». В рекламном ролике, показанном во время финала за Супербоул в 2014 г., песня «Америка прекрасна» звучала на девяти разных языках, показывая, что люди разных этнических групп могут поддерживать связь друг с другом через свою лю-

бовь к Америке и к «Coca-Cola». В другом рекламном ролике показана группа молодых людей, сидящих вокруг костра, поющих под гитару, смеющихся и пускающих по кругу бутылку «Соке». Бутылка доходит до худого одноглазого незнакомца, который делает глоток из бутылки и передает ее дальше. Когда получивший бутылку юноша с выражением отвращения на лице обтирает горлышко бутылки, музыка внезапно замолкает, и вся группа смотрит на него с разочарованием. Юноша нерешительно возвращает бутылку незнакомцу, чтобы тот сделал еще глоток, и после этого пьет из горлышка сам. Музыка возобновляется, и общее веселье продолжается.

Джонатан Милденхолл, директор *Coca-Cola* по рекламе, так объясняет непреходящее значение телевизионных рекламных роликов: «Coca-Cola никогда не откажется от использования ТВ; для маркетинговой кампании ТВ обладает уникальным набором качеств, которые не могут обеспечить нам другие медиа, но я не думаю, что оно должно служить для нас единственной отправной точкой». Таким образом разработанная компанией стратегия массовых коммуникаций использует несколько разных медиа: ТВ, радио, печатную прессу, социальные сети, онлайн-овую, внутримгазинную и наружную рекламу, связи с общественностью, спонсорство и даже свой собственный музей. Целевая аудитория компании столь велика, что выбор правильного медиа и маркетингового сообщения имеет огромное значение, несмотря на наличие у компании гигантского маркетингового бюджета в \$3 млрд.

Coca-Cola использует масштабные события для воздействия на массовые аудитории: она спонсирует Олимпиады с 1928 г. и транслирует свою рекламу во время финалов по американскому футболу. Кроме того, компания нацеливается на более молодых потребителей с помощью направляемых ежеквартально 1,3 млн твитов и стратегического использования своих продуктов, к примеру, в таких популярных телепередачах, как «American Idol». Она также тратит более \$1 млрд в год на поддержку таких соревнований, как автогонки NASCAR и чемпионат мира по футболу.

Глобальные кампании *Coca-Cola* должны подходить местным рынкам. Например, в Китае *Coca-Cola* дает региональным менеджерам право контролировать рекламу, чтобы они могли использовать в ней послания, соответствующие нормам местной культуры.

Нахождение разумного баланса между местным и глобальным маркетингом имеет решающее значение, потому что, как объяснил один из руководителей *Coca-Cola*: «Создание эффективного маркетинга на местном уровне при отсутствии глобальных усилий может привести к бесполезной трате средств». Например, в 2006 г. *Coca-Cola* осуществила две кампании во время чемпионата мира по футболу и несколько локальных кампаний. В 2010 г. *Coca-Cola* провела единую кампанию во время очередного чемпионата на более чем 100 рынках. Руководители *Coca-Cola* считают, что во втором случае при использовании более глобальной стратегии компания смогла сэкономить \$45 млн.

Несмотря на успехи, демонстрируемые на протяжении многих лет, иногда компания допускает серьезные промахи. В 1985 г. *Coca-Cola* вывела на рынок «New Coke» — более сладкую вариацию своего исходного продукта. Потребители мгновенно отвергли новинку, и ее продажи резко пошли вниз. Через три месяца *Coca-Cola* перестала выпускать

«New Coke» и вывела на рынок напиток, приготавливаемый по традиционному рецепту, под названием «Coca-Cola Classic» — к радости потребителей во всем мире. Тогдашний президент *Coca-Cola* Роберто Гойсуэта заявил: «Дело в том, что время, силы и деньги, затраченные на изучение восприятия потребителями “New Coke”, не смогли обнаружить и измерить силу эмоциональной привязанности многих людей к традиционной “Coca-Cola”».

Успех *Coca-Cola* в маркетинге продукта, осуществляемом в таком грандиозном масштабе, во многом уникален. Несмотря на подъемы и спады в индустрии прохладительных напитков, ни один другой продукт не является столь универсально доступным и любимым, как «Coca-Cola».

Вопросы

1. Что символизирует собой «Coca-Cola»? Воспринимают ли ее все люди одинаково? Объясните.
2. *Coca-Cola* успешно продает свой продукт миллиардам людей во всем мире. В чем причины ее успеха?
3. Сможет ли *Pepsi* или какая-то другая компания когда-нибудь превзойти *Coca-Cola*? Почему да или почему нет? В чем состоят для *Coca-Cola* главные риски?

Источники: Natalie Zmuda, «Coca-Cola Lays Out Its Vision for the Future at 2010 Meeting», *Advertising Age*, November 22, 2009; Natalie Zmuda, «Coke's 'Open Happiness' Keeps It Simple for Global Audience», *Advertising Age*, January 21, 2009; John Greenwald, «Will Teens Buy It?», *Time*, June 24, 2001; «Coca-Cola Still Viewed as Most Valuable Brand», *USA Today*, September 18, 2009; Edward Rothstein, «Ingredients: Carbonated Water, High-Fructose Corniness . . .», *New York Times*, July 30, 2007; Brad Cook, «Coca-Cola: A Classic», *Brandchannel*, December 2, 2002; Natalie Zmuda, «Coca-Cola Boosts Media Spending as Demand Slows», *Advertising Age*, February 18, 2014; Paul McIntyre, «Coke's Local Advertising Campaign a Worldwide Success», *Financial Review*, March 25, 2013; Coca-Cola Company 2012 Annual Report.

Глава 21

Управление цифровыми коммуникациями: онлайновыми, мобильными, в социальных сетях

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Каковы сильные и слабые стороны онлайн-маркетинга?
2. Как организовать эффективную кампанию в социальных медиа?
3. Как распространение информации о товаре самими потребителями влияет на успех маркетинговой кампании?
4. Каковы основные принципы использования мобильного маркетинга?

В условиях стремительного распространения Интернета маркетинговые коммуникации все чаще рассматриваются как интерактивный диалог между компанией и ее покупателями. Чтобы продать покупателям свои товары, фирмы должны работать не просто активно, но и с умом. Необходимо также понять, как нам контактировать с покупателями и как покупателям контактировать с нами и между собой. Современные технологии позволяют компаниям переходить от массовых коммуникаций к более целенаправленным двусторонним коммуникациям. Как следствие, потребители могут теперь играть более активную роль в процессе маркетинга. Рассмотрим, как *PepsiCo* целенаправленно вовлекает потребителей в свои маркетинговые коммуникации.¹

P*epsiCo* одной из первых начала активно использовать онлайн-маркетинг. Для своего прохладительного напитка «Mountain Dew» она организовала онлайн-конкурс под названием «Демократия», участникам которого предлагалось выбрать аромат, цвет, упаковку и название нового продукта. Победивший аромат, использованный для напитка «Voltage», уже в первый год продаж принес компании сотни миллионов долларов дохода. Второй конкурс, «Демократия 2», предусматривал также голосование в Facebook и Twitter. По его результатам победителем был объявлен «White Outs». Для своего бренда «Doritos» *PepsiCo* ежегодно проводит конкурс «Crash the Super Bowl», чтобы дать его участникам возможность придумать рекламу для показа во время телетрансляции финала и выиграть \$1 млн. В 2014 г. каждый потребитель с любого из 35 глобальных рынков «Doritos» мог принять участие в конкурсе, в результате чего было получено более 3000 предложений. В победившей рекламе, «Time Machine», с юмором рассказывалось о мальчике, путешествующем в картонной машине времени — с неожиданными последствиями для всех. На создание этой рекламы было затрачено \$200 и один съёмочный день, но она получила одни из самых высоких оценок телезрителей среди всей рекламы, показанной во время финального матча в том году. Во время проведения конкурса «Doritos» всегда привлекает к себе повышенное внимание пользователей Facebook, Twitter и других социальных сетей.

В последнее время компании все активнее используют цифровые каналы для коммуникаций с потребителями и осуществления прямых продаж. Интернет предоставляет компаниям и потребителям возможности активизации и индивидуализации взаимодействий между ними. Теперь очень немногие маркетинговые программы могут считаться полными при отсутствии в них цифрового компонента. В этой главе мы рассмотрим, как компании используют онлайн-маркетинг, социальные медиа и мобильный маркетинг для создания базы лояльных покупателей, формирования сильных брендов и получения прибыли. Мы также рассмотрим более широко тему так называемого WOM-маркетинга.

ОНЛАЙНОВЫЙ МАРКЕТИНГ

Как отмечалось в гл. 1, маркетологи отличают оплачиваемые и собственные медиа от бесплатных. К оплачиваемым медиа относятся создаваемые компанией реклама, паблисити и другие подобные средства продвижения своих товаров и услуг на рынке. Бесплатные медиа — это связи с общественностью и «сарафанное радио», приносящие фирме выгоды, за которые она не платит напрямую. К этим выгодам относятся новости, дискуссии в блогах и социальных сетях, посвященные бренду.² Социальные сети занимают центральное положение среди бесплатных медиа. Значительная часть собственных медиа состоит из онлайнowych маркетинговых коммуникаций, о которых мы поговорим далее.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ОНЛАЙНОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Четырьмя основными категориями онлайнowych маркетинговых коммуникаций являются: 1) веб-сайты, 2) реклама, привязанная к поиску, 3) баннерная реклама и 4) e-mail. Многообразие вариантов онлайнowych коммуникаций означает, что компании могут предлагать или направлять индивидуально составленные сообщения, которые учитывают интересы и поведение конкретного потребителя. Интерактивный маркетинг обеспечивает полную подотчетность, т. е. позволяет отслеживать, сколько посетителей кликнули по странице или рекламе, сколько времени они потратили на ее просмотр и куда направились потом.³

В Интернете существует возможность контекстного размещения рекламы: фирмы могут размещать рекламу на сайтах, имеющих непосредственное отношение к их предложениям, а также привязывать ее к ключевым словам, которые пользователи вводят в поисковых системах. Таким образом, появляется возможность выходить на контакт с людьми в тот момент, когда у них уже начался процесс покупки.

Но применение Интернета имеет и свои недостатки. Потребители могут эффективно отсеивать многие сообщения. Фирмы могут решить, что их реклама более эффективна, чем она есть на самом деле, если фиктивные клики будут делаться заинтересованными веб-сайтами, поддерживаемыми разработчиками программного

обеспечения.⁴ Рекламодатели также частично утрачивают контроль над своими рекламными сообщениями, которые были намеренно искажены заинтересованными в этом силами.

Но, по мнению многих экспертов, достоинства перевешивают недостатки, и Интернет привлекает все больше самых разных фирм. Производитель косметики *Estee Lauder*, заявлявшая в прошлом, что она построила свой многомиллиардный бизнес с помощью трех каналов коммуникаций — «телефона, телеграфа и прямого разговора с женщиной», — добавляет теперь к этой триаде Интернет. Официальный веб-сайт компании содержит описания старых и новых товаров, объявления о специальных предложениях и акциях и перечни магазинов, в которых можно приобрести продукцию *Estee Lauder*.

Фирмы должны идти туда, где они могут встретить своих покупателей, — и все чаще этим местом оказывается Интернет. В США потребители уделяют Интернету более половины от времени, затрачиваемого ими на все медиа (см. рис. 21.1).⁵ Однако покупатели сами определяют правила игры и изолируют себя, когда им это нужно, с помощью агентов или посредников. Покупатели определяют, какая информация им нужна, какие предложения им интересны и за что они готовы платить.⁶

Онлайновая реклама продолжает теснить рекламу в традиционных медиа. Общие затраты на интернет-рекламу выросли в 2013 г. до \$42,8 млрд и впервые превысили затраты на телевизионную рекламу, которые составили в том же году \$40,1 млрд. Расходы на рекламу в интернет-поисковиках составили \$18,4 млрд (43%); на баннерную рекламу — \$12,8 млрд (30%); мобильную рекламу — \$7,1 млрд и рекламу на цифровых видео — \$2,8 млрд (7%).⁷

Все больше брендов создаются с помощью онлайнowych инструментов. Рассмотрим историю *Tough Mudder*.⁸

Tough Mudder

Tough Mudder — это командный кросс с 29 препятствиями, проводимый в лучших традициях подготовки британских сил специального назначения. Участникам приходится перелезать через заборы, бежать по поднятой над землей узкой доске, преодолевать водные преграды с ледяной водой и другие подобные препятствия. Созданная в 2010 г. с начальным капиталом \$20 тыс., *Tough Mudder* израсходовала все \$8 тыс. своего бюджета коммуникаций на рекламу в Facebook, которая заставила активно работать «сарафанное

радио». Первое состязание имело огромный успех, молва о нем стала стремительно распространяться. В 2013 г. более 750 тыс. человек участвовали в 53 соревнованиях, проводившихся по специальному расписанию. Поскольку стартовый взнос участника составляет \$155, то неудивительно, что норма прибыли у компании достигает 48%.

ВАРИАНТЫ ИНТЕРАКТИВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Компания должна решить, какие формы интерактивного маркетинга окажутся наиболее эффективными в плане достижения коммуникативных и сбытовых целей.⁹ Ниже рассматриваются четыре основные категории интерактивных маркетинговых коммуникаций: 1) веб-сайт; 2) реклама, привязанная к поиску; 3) баннерная реклама и 4) e-mail.

Разработка привлекательного веб-сайта. Ключевой момент в разработке любого сайта —

привлекательность с первого взгляда и достаточно интересная информация для повторного посещения.¹⁰

Дж. Рэйпорт и Б. Яворски предлагают семь элементов дизайна эффективных веб-сайтов (рис. 21.1).¹¹

Чтобы пользователи возвращались на сайт снова и снова, компания должна уделять большое внимание факторам контекста и контента, а также постоянно обновлять сайт.¹²

Для пользователя эффективность сайта выражается в простоте обращения с ним и внешней привлекательности.¹³ В простоте использования выделяются три составляющие: 1) сайт должен быстро загружаться; 2) первая страница должна быть понятной; 3) пользователь должен без проблем переходить на другие страницы, которые также должны быстро открываться. Внешняя привлекательность сайта определяется следую-



Рис. 21.1. Среднее время, затраченное американскими потребителями на различные медиа в 2014 г. (часы и минуты)*

Источник: eMarketer, April 2014, accessed at <http://www.emarketer.com/Article/Digital-Set-Surpass-TV-Time-Spent-with-US-Media/1010096>.

* Скорее всего, авторы имеют в виду Интернет, доступ к которому осуществляется с персональных компьютеров. — *Примеч. науч. ред.*

щими факторами: 1) страницы выглядят чисто и не перегружены информацией; 2) типы и размеры шрифтов должны быть легко читаемыми; 3) цвета (и звуки) должны быть подобраны правильно и в меру.

Комания J. D. Power определила, что покупатели, которым понравился сайт того или иного автопроизводителя с большей вероятностью хотели проехаться на одной из его машин.¹⁴

- **Контекст:** планировка и дизайн
- **Контент:** тексты, изображение, звуки, видео
- **Сообщество:** обеспечение коммуникаций между пользователями сайта
- **Кастомизация:** возможность настройки сайта в соответствии с предпочтениями разных пользователей или возможность персонализации сайта
- **Коммуникации:** обеспечение двусторонних коммуникаций между пользователями и сайтом
- **Перекрестные ссылки:** связь сайта с другими сайтами
- **Коммерция:** возможность совершения покупок на сайте

Рис. 21.2. Семь ключевых элементов дизайна эффективного веб-сайта

Такие фирмы, как *comScore* и *Nielsen Online*, отслеживают, какие страницы сайтов посещают покупатели, какова продолжительность их посещений и пр.¹⁵ Компании должны также уделять пристальное внимание вопросам онлайн-безопасности и защиты персональных данных. Специалисты рекомендуют трансформировать различные «точки контакта», имеющие отношение к защите персональных данных, в позитивный опыт посетителей с помощью: 1) разработки мер контроля за конфиденциальной информацией, которые могут использоваться самими покупателями; 2) отказа от избыточного вмешательства в личную жизнь и 3) предотвращения вмешательств, вызванных человеческим фактором, за счет внедрения максимально возможной автоматизации.¹⁶

Помимо веб-сайтов компании могут использовать **микросайты** — небольшие зоны в сети, управляемые и оплачиваемые внешней компанией/рекламодателем. Микросайты представляют наибольший интерес для компаний — поставщиков товаров с низкой заинтересованностью

в покупке, например, страховок. Люди редко посещают веб-сайты страховых компаний, однако страховая компания может открыть микросайты на сайтах по торговле подержанными автомобилями. Там она может давать рекомендации покупателям таких машин, а также предлагать свои страховые полисы.

Реклама, привязанная к поиску. Самая большая активность наблюдается в сфере **рекламы, привязанной к поиску** (поисковой рекламы), на которую теперь приходится чуть менее половины всех расходов на онлайн-рекламу. Есть данные, что 35% всех поисковых запросов так или иначе связаны с товарами или услугами. Условия поиска используются в качестве грубых оценок потребительских интересов пользователей, так что вместе с результатами поиска на Google, Yahoo! или Bing предлагаются ссылки на соответствующие товарные предложения.¹⁷

Рекламодатель платит деньги только в том случае, если пользователь пользуется его ссылкой, но маркетологи уверены, что потребители, которые уже проявили интерес, начав процесс поиска, являются главными потенциальными покупателями. Средний показатель «кликабельности», т. е. процент потребителей, перешедших по ссылке, составляет около 2%, что намного выше, чем у баннерной рекламы, где он находится в диапазоне от 0,08% для стандартной рекламы (использующей только текст и рисунки) и до 0,14% у улучшенной рекламы (дополненной аудио- или видеообращениями).¹⁸

Стоимость одного такого «клика» варьирует в зависимости от рейтинга ссылки и от популярности использованного при поиске ключевого слова. Рост популярности платного поиска заметно обострил конкуренцию между фирмами, предлагающими ключевые слова, повысил цены на поиск и привел к установлению премиальных наценок на выбор наилучших возможных ключевых слов, повысил требования к мониторингу результатов.

Оптимизация поисковой машины стала важнейшей составляющей маркетинга в условиях стремительного роста сумм, затрачиваемых фирмами на поиск. Для повышения эффективности поисковой рекламы было предложено несколько общих принципов.¹⁹ Более широкие условия поиска полезны для общего создания бренда; более специфические условия, — например, уточняю-

щие конкретные разновидности товара или услуги, — полезны для генерирования потенциальных продаж. Условия поиска должны быть размещены на подходящих страницах, чтобы поисковик мог легко их идентифицировать. Составные ключевые слова обычно требуются для любого товара, но каждое ключевое слово должно предлагаться в соответствии с обеспечиваемой им окупаемостью затрат. Оно также помогает получать обратные ссылки на сайт с популярных ресурсов. Соответствующие данные могут собираться для отслеживания эффектов оплаченного поиска.

От грамотно разработанной стратегии поиска может получать выгоды фирма любого размера. Владелец *River Pools and Spas* в Вирджинии и Мериленде сумел поставить на ноги свой чахнувший бизнес благодаря размещению в виде постов своих статей в формате «вопросов-ответов», которые легко обнаруживались поисковиками и направляли пользователей на веб-сайт компании.²⁰

Потребители также могут влиять на онлайн-новые мнения и рекомендации других потребителей. Неформальные социальные связи, создаваемые самими потребителями, дополняют системы, создаваемые компаниями для продвижения своих продуктов.²¹ Лидеры онлайн-новых сообществ, способные оказывать влияние на других потребителей, представляют для компаний особую ценность.²²

Баннерная реклама. Баннеры — прямоугольные изображения с текстом и, возможно, графикой. Сайты, на которых размещаются баннеры, чаще всего как-то связаны с рекламируемыми объектами.²³ Чем больше охватываемая аудитория, тем дороже будет стоить размещение баннера. Некоторые баннеры публикуются на сайтах бесплатно, на бартерной основе. На заре развития Интернета потребители пользовались 2–3% баннеров, которые они видели. Впоследствии эта цифра резко сократилась до 0,25%, и рекламодатели обратились к другим формам коммуникации.

Поскольку пользователи Интернета тратят лишь 5% своего онлайн-времени на поиск нужной информации, то баннерная реклама по-прежнему выглядит перспективной в сравнении с популярными рекламами, привязанными к поиску. Но такая реклама должна привлекать больше внимания, быть лучше нацеленной и более тщательно отслеживаться.²⁴

Всплывающая реклама появляется в отдельных окнах при переходе с одного сайта на другой. Реклама «Tylenol», средства от головной боли компании *Johnson & Johnson*, всплывает на брокерских веб-сайтах всякий раз, когда фондовый рынок падает на 100 и более пунктов. Пользователи считают такую рекламу навязчивой и мешающей, а потому многие устанавливают на компьютер специальные программы, блокирующие открытие новых окон браузеров.

E-mail. Сообщения по e-mail позволяют фирмам направлять информацию своим покупателям и получать от них ответные сообщения с гораздо меньшими затратами, чем при использовании прямой почтовой рассылки. Их способность убеждать получателя совершать покупки примерно в три раза выше, чем у рекламы в социальных сетях, а средняя стоимость обеспечиваемого ими заказа выше на 17%.²⁵ Такие фирмы, как *Kellog*, *Whirlpool* и *Nissan*, активно используют и e-mail, и поисковый маркетинг.²⁶

Однако покупатели часто оказываются заваLENными сообщениями по электронной почте, и поэтому многие из них устанавливают фильтры против спама. Обеспокоенность защитой конфиденциальной информации также растет — в ходе одного опроса более половины респондентов заявили, что не желают предоставлять фирмам персональные сведения о себе, даже несмотря на то, что это помогло бы им получать более выгодные предложения и скидки.²⁷ Некоторые фирмы выясняют у своих покупателей, хотели бы они получать e-mail и если да, то в какое время. Розничный торговец цветами фирма *FTD* позволяет покупателям решать, хотят ли они получать напоминания по e-mail о необходимости послать цветы родным и близким на дни рождения и к другим праздничным датам.²⁸

Сообщения по электронной почте должны быть своевременными, целенаправленными и актуальными. *Gilt Groupe* направляет более 3000 разных вариантов сообщений по e-mail для своего сайта быстрых продаж с учетом накопленной информации о получателе предложения.²⁹ Во вставке «Памятка маркетолога: как максимизировать маркетинговую ценность сообщений по электронной почте» дается несколько рекомендаций по организации кампаний с использованием e-mail.

СОЦИАЛЬНЫЕ МЕДИА

Социальные медиа позволяют потребителям обмениваться друг с другом и с компаниями текстами, фотографиями и аудио- и видеoinформацией. Социальные медиа позволяют фирмам иметь свой онлайн-голос, обеспечивать свое присутствие в Интернете и подкреплять другие коммуникативные усилия. Благодаря своему быстродействию они вынуждают фирмы стремиться быть инновационными и шагать в ногу со временем. Маркетологи могут создавать онлайн-сообщества или присоединяться к уже существующим, приглашать к участию в них потребителей и создавать себе долговременные маркетинговые активы.

После знакомства с основными платформами для социальных медиа мы рассмотрим способы

использования социальных медиа и их способность стимулировать распространение информации о брендах. После этого мы сможем лучше понять, как возникает и распространяется такая молва. Для начала мы познакомимся с тем, как одна компания умело использовала социальные медиа для укрепления своего бренда.³⁰

Dollar Shave Club

Стартап *Dollar Shave Club* продает онлайн недорогие наборы бритв и лезвий, которых должно хватать примерно на месяц, в соответствии с тремя разными планами. Ключевое значение для начала работы компании имело онлайн-видео. Этот 90-секундный ролик *Dollar Shave Club*, названный некоторыми обозревателями «лучшим видео о стартапе», получил миллионы просмотров на YouTube и завоевал компании тысячи сторонников в социальных сетях. В этом видео директор компании Майкл Дубин разъезжает



ПАМЯТКА маркетолога

Как максимизировать маркетинговую ценность сообщений по электронной почте

- *Дайте покупателю повод отреагировать:* компании должны предлагать действенные стимулы для чтения онлайн-рекламы и сообщений, приходящих по электронной почте. Это могут быть игры, конкурсы, лотерея с моментальным выигрышем и т. п.
- *Персонализируйте содержание электронной рассылки:* рассылкаемый IBM бюллетень «iSource» распространяется по адресам рабочей электронной почты клиентов, причем содержит только те новости (объявления и еженедельные обновления), которые они сами выбрали. Клиенты, которые выразили согласие получать этот бюллетень, при подписке выбирают интересующие их темы.
- *Предложите покупателю нечто, чего он не сможет получить при прямой почтовой рассылке:* поскольку кампании электронной рассылки могут проводиться быстро, в них можно включать срочную информацию. Компания *Travelocity* рассылает срочные обращения, рекламируя «горящие» авиабилеты по сниженным ценам. *Club Med* рассылает клиентам из своей базы данных рекламу «горящих» туров со скидками.
- *Упростите процесс отказа от рассылки.* Важно, чтобы даже при расставании у онлайн-покупателей оставалось положительное впечатление. Неудовлетворенные покупатели

с высокой вероятностью поделятся своими разочарованиями с другими людьми.

- Дополняйте рассылку использованием других каналов коммуникаций, в частности социальных медиа. *Southwest Airlines* установила, что наибольшее число бронирований билетов осуществляется после того, как вслед за рассылкой e-mail начинается кампания в социальных медиа. *Papa John's* сумел привлечь на свою страницу в Facebook дополнительно 45 тыс. поклонников с помощью кампании по рассылке по e-mail приглашений покупателям принять участие в конкурсе «Мартовское безумие», проводившемся во время баскетбольного турнира NCAA.

Для повышения эффективности сообщений по e-mail некоторые исследователи используют «тепловую карту», позволяющую определять, что люди читают на экране ПК. Для этого на компьютере устанавливается специальная камера, отслеживающая движение глаз пользователя. Одно исследование показало, что предназначенные для «кликания» иконки и кнопки, ассоциирующиеся с деталями маркетингового предложения, повышали коэффициент кликов на 60% по сравнению со ссылками, в которых использовались только интернет-адреса.

Источники: Nora Aurfreiter, Julien Boudet, and Vivien Weng, «Why Marketers Keep Sending You E-Mails», *McKinsey Quarterly*, January 2014; «Email Marketing Central for U.S. Retailers», www.warc.com, December 20, 2012; Richard Westlund, «Success Stories in eMail Marketing», *Adweek Special Advertising Section*, February 16, 2010; Suzanne Vranica, «Marketers Give E-mail Another Look», *Wall Street Journal*, July 17, 2006.

на автопогрузчике, играет в теннис и танцует с пушистым медвежонком, одновременно расхваливая качество и цену предлагаемых бритв и лезвий. Сам Дубин говорил об этом так: «Мы презентуем новый бизнес, отличную идею и смешной ролик и избавляем от забот многих потребителей». Компания смогла привлечь не только сотни тысяч покупателей, но и \$20 млн венчурного капитала.

ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Существует три основные платформы для социальных медиа: 1) онлайн-сообщества и форумы; 2) блогеры (индивиды и сети, такие как *Sugar* и *Gawker*) и социальные сети (такие, как *Facebook*, *Twitter* и *YouTube*).

Онлайн-сообщества и форумы. Онлайн-сообщества и форумы могут иметь самые разные формы и размеры. Многие из них создаются самими потребителями или группами потребителей без какого-либо коммерческого интереса или связи с компанией. Другие спонсируются компаниями, и их члены общаются с компанией и друг с другом с помощью постов, мгновенных сообщений и дискуссий по конкретным вопросам, имеющим отношение к товарам и брендам компании. Эти онлайн-сообщества и форумы могут быть для компаний ценными ресурсами и выполнять полезные функции по сбору и передаче важной информации.

Ключом к успеху онлайн-сообществ является организация индивидуальных и групповых действий, помогающих устанавливать связи между членами сообщества. *Apple* имеет несколько дискуссионных групп, организованных по линиям товаров, а также по принципу любительского или профессионального использования. Эти группы являются главными источниками информации о товарах после истечения сроков гарантии.

Информационный поток в онлайн-сообществах и на форумах является двусторонним и может предоставлять компаниям полезную информацию, которую трудно получить другими способами. Когда *GlaxoSmithKline* выводила на рынок свой первый препарат для снижения веса «Alli», она спонсировала деятельность онлайн-сообщества желающих похудеть. Фирма чувствовала, что получаемая ею обратная связь была более ценной, чем та, которую бы ей могли обеспечить традиционные фокус-группы. Однако недавнее исследование показало, что фирмам следует избегать чрезмерной

демократизации инновации. Прорывные идеи могут быть заменены решениями, выбираемыми по принципу «наименьшего общего знаменателя».³¹

Блоги. Блоги, регулярно обновляемые онлайн-журналы или дневники, стали важными источниками распространения устной информации. В настоящее время существуют миллионы самых разных блогов: одни предназначены для узкого круга друзей и родственников, а другие — для охвата широкой аудитории и оказания на нее сильного влияния. Очевидная привлекательность блогов состоит в том, что они сводят людей с разными интересами. Сети блогов, такие как *Gawker Media*, предлагают фирмам широкий набор вариантов. Знаменитый блог *PopSugar* породил целое семейство блогов, посвященных моде (*FabSugar*), красоте (*BellaSufar*) и романтике и культуре (*TresSugar*). Эти блоги привлекают многих женщин в возрасте от 18 до 49 лет.

Корпорации создают собственные блоги и внимательно наблюдают за блогами других компаний.³² Популярны блоги, создающие влиятельных лидеров мнения. На сайте *TreeHagger* команда блогеров отслеживает экологически чистые потребительские товары для 5 млн посетителей в месяц, предлагая видео, справочные материалы и регулярно обновляемые страницы в *Twitter* и на *Facebook*.³³

Так как многие потребители исследуют информацию и обзоры, содержащиеся в блогах, Федеральная торговая комиссия также предприняла меры, обязывающие блогеров раскрывать характер своих отношений с фирмами, товарам которых они оказывают поддержку. В то же время некоторые потребители используют блоги и видео в качестве «оружия возмездия» против компаний, предоставляющих некачественные товары и услуги. Сообщения о случаях плохого обслуживания покупателей компанией *Dell* стали распространяться в Интернете в виде онлайн-объявлений под общим названием «*Dell Hell*» («*Dell* — к черту»). *AOL* получила болезненный удар, когда разочарованный покупатель записал и показал онлайн, как представитель компании упорно навязывал ему свою услугу. *Comcast* была неприятно удивлена, увидев видео, на котором был показан один из ее технических специалистов, спящий на кушетке покупателя.³⁴

Социальные сети. Социальные сети стали важной силой в маркетинге и на потребитель-

ском, и на корпоративном рынке.³⁵ Самыми популярными среди них являются Facebook; одна из крупнейших в мире, LinkedIn, нацеленная на заботящихся о своей карьере профессионалов; и Twitter, позволяющая своим членам общаться друг с другом с помощью «твитов» — сообщений, состоящих не более чем из 140 букв. Разные сети предоставляют фирмам разные выгоды. Например, Twitter может служить системой раннего предупреждения, позволяющей быстро реагировать на ситуацию, а Facebook дает возможность установления с потребителями более глубоких отношений.³⁶

Фирмы продолжают учиться тому, как успешнее работать с огромными аудиториями социальных сетей.³⁷ С учетом некоммерческой природы сетей — пользователи обычно ищут контактов друг с другом — задачи привлечения внимания и убеждения становятся более трудными. К тому же, поскольку пользователи генерируют собственный контент, рекламные объявления могут оказаться размещенными после неподходящего или даже оскорбительного контента.³⁸

Однако реклама является только одним из инструментов. Подобно индивидам, компании также могут объединяться в группы и активно заявлять о себе в сетях. Наличие собственной страницы на Facebook стало практически обязательным для многих компаний.³⁹ Twitter может приносить пользу даже самым малым фирмам. Чтобы вызвать интерес к своим товарам и проводимым мероприятиям, небольшая пекарня из Сан-Франциско *Mission Pie* начала рассылать твиты и быстро завоевала 1 тыс. последователей, а также добилась роста продаж. «Следуй за мной на Twitter» — такие надписи появились теперь на витринах и дверях многих маленьких магазинов.⁴⁰

И хотя крупные социальные сети обеспечивают наибольшее воздействие, нишевые сети представляют более узкие целевые рынки, что может успешнее распространять представление о сути бренда, как показывает пример *CafeMom*.⁴¹

CafeMom

CafeMom, созданная в 2006 г. материнской компанией *CNI Marketing*, имеет теперь 20 млн посетителей своего флагманского веб-сайта *Cafemom.com* и таких веб-сайтов, как *The Stir* (полезный контент для матерей) и *Mamas Latinas* (первый двуязычный сайт для латиноамериканок). Посетители участвуют в дискуссиях на десятках форумов для женщин с детьми. Когда веб-сайт

организовал форум для обсуждения подходящих видов игр для детей, производитель игрушек *Playskool* направил наборы игрушек более 5 тыс. членам онлайн-сообщества и попросила их поделиться своим опытом друг с другом, в результате чего на *Playskool Preschool Playgroup* появилось 11 600 постов. «Здорово, что вы получаете непосредственную обратную связь от матерей», — говорит медиадиректор *Hasbro*, материнской компании *Playskool*. Такой тип обратной связи может также быть очень полезным в процессе разработки новых товаров. Главной аудиторией сайта являются молодые представительницы среднего класса с детьми, которым нравится возможность найти друзей и получить поддержку единомышленников. В среднем эти женщины ежедневно проводят на сайте 44 минуты.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ МЕДИА

Социальные медиа позволяют потребителям устанавливать более широкие и глубокие связи с брендом, чем когда-либо прежде. Фирмам следует делать все возможное для стимулирования продуктивной вовлеченности потребителей. Но какими бы полезными ни были социальные медиа, они никогда не станут единственным источником маркетинговых коммуникаций для продвижения бренда.⁴²

- Социальные сети могут быть не слишком эффективны в привлечении новых пользователей и содействии проникновению бренда.
- Исследование, проведенное *DDb*, показало, что бренды и продукты могут сильно различаться по тому, какой социальный отклик они вызывают онлайн. Потребители с наибольшей вероятностью устанавливают связь с медийными и благотворительными организациями и производителями модной одежды, и с наименьшей вероятностью — с производителями потребительских товаров.⁴³
- Хотя потребители могут использовать социальные медиа для получения полезной информации, выгодных предложений и развлекательно-познавательного контента, созданного брендом, они гораздо менее охотно вступают с брендами*

* Конечно, не с самими брендами, а с контактными лицами компаний (которым принадлежат эти бренды), которые призваны поддерживать такие онлайн-коммуникации. — *Примеч. науч. ред.*

в «двусторонние дискуссии» в социальных сетях.

Компании должны понимать, что когда они появляются в социальных медиа, то лишь некоторые потребители захотят поддерживать контакт и лишь с отдельными брендами, причем не на постоянной основе.

Использование социальных медиа и «сарафанного радио» сопряжено не только с выгодами, но и с издержками. Когда *Frito Lay* пригласила к участию в конкурсе «Do Us a Flavor» американских фанатов, обещая победителю, предложившему наилучший аромат чипсов, денежный приз, работа приложения на Facebook, принимавшего предложения, оказалась заблокированной из-за резкого роста трафика. Впрочем, ситуацию вскоре удалось взять под контроль, и победитель, предложивший выпускать чипсы с ароматами сыра, чеснока и хлеба, получил свой приз, как и победители из других стран — австралиец (чипсы с ароматом салата «Цезарь») и египтянин (чипсы с ароматом креветок).⁴⁴

Пример *Frito-Lay* показывает власть и быстроту реакции социальных медиа, а также проблемы, которые они могут создавать для компаний. Однако независимо от того, использует компания социальные медиа или нет, Интернет всегда будет предоставлять потребителям и организациям возможность проведения тщательного анализа и высказывания критики. Используя социальные медиа и Интернет в конструктивной, хорошо продуманной манере, фирмы получают возможности для создания прочного онлайн-присутствия и высказывания правдоподобных альтернативных точек зрения на возможные неблагоприятные события.⁴⁵ А если фирма создала прочное онлайн-новое сообщество, то его члены будут охотно защищать ее бренд и бороться с попытками его необоснованной дискредитации.

WOM-МАРКЕТИНГ

Социальные медиа дают один из примеров создания онлайн-молвы. «Сарафанное радио» (word of mouth, или сокращенно WOM) является мощным инструментом маркетинга.⁴⁶ *AT&T* обнаружила, что оно служит одним из самых эффективных средств стимулирования роста ее

продаж наряду с рекламой. Некоторые бренды были созданы исключительно с помощью распространения информации из уст в уста.

SodaStream

«SodaStream» — продукт, позволяющий потребителям газировать обычную воду из-под крана у себя дома, чтобы не покупать газировку в магазине, был создан с минимальными затратами на рекламу благодаря эффективности «сарафанного радио». Для стимулирования разговоров о бренде компания устраивала демонстрации товара, использовала «*product placement*» и взаимодействовала с группами, заинтересованными в приготовлении домашней газировки из-за экологичности этого процесса или просто из-за нежелания хранить дома запасы бутылок. Директор компании Дэниел Бирнбаум отмечает: «Я бы больше инвестировал в PR, чем в рекламу, потому что в случае использования связей с общественностью вести разговоры приходится не мне, а другим». Один из самых удачных маркетинговых ходов *SodaStream* получил название «The Cage» («Клетка»). Компания подсчитывает среднее количество канистр и бутылок, выбрасываемых одной семьей в течение года в конкретной стране, и затем заполняет ими гигантский контейнер в виде клетки. Такая клетка для привлечения внимания людей устанавливается на оживленных трассах, например, вблизи аэропортов. После решения атаковать *Coke* и *Pepsi* в лоб *SodaStream* в 2013 и 2014 гг. приобрела рекламное время в период трансляции финалов Супербоула. Парадоксально, но благодаря этому решению компания также получила выгоды от PR и частных «разговорчиков» о своих продуктах, потому что сети заблокировали ее первоначальные рекламные ролики, посчитав их слишком агрессивными. Запрещенная реклама привлекла даже больше внимания, чем вышедшая в эфир, обеспечив миллионы онлайн-просмотров и широкое обсуждение в медиа. Купленная за \$6 млн в 2007 г., *SodaStream* имела в 2014 г. рыночную стоимость более \$1 млрд.

ФОРМЫ WOM-МАРКЕТИНГА

Вопреки распространенному мнению, WOM не возникает преимущественно в онлайн-обществе. По данным исследовательской фирмы *Keller Fay*, 90% устной информации генерируется офлайн, причем 75% — в личных беседах, а 15% — в разговорах по телефону. *Keller Fay* также отмечает, что реклама и WOM тесно связаны между собой: «Распространяемая молва вызывает доверие и содействует продажам; реклама доказала свою способность порождать обсуждения».⁴⁷ Другие специалисты указывают на то, как хорошо офлайн-молва взаимодействует с социальными медиа. Потребители «начинают

обсуждение в одном канале, продолжают в другом и заканчивают в третьем. Когда коммуникации происходят в стольких каналах, становится практически невозможным разделить происходящее онлайн и офлайн».⁴⁸

Вирусный маркетинг — это разновидность онлайновой молвы, поощряющей потребителей передавать другим людям через Интернет информацию о новых товарах и услугах компании либо иную звуковую, визуальную или текстовую информацию.⁴⁹ При наличии таких сайтов с генерируемым потребителями контентом, как YouTube, Vimeo и Google Video, потребители и рекламодатели могут загружать рекламу и видео, о которых затем будут обмениваться сообщениями онлайн миллионы людей.⁵⁰ Онлайнowe видео могут стоить от \$50 тыс. до \$200 тыс., и фирмы при их создании и использовании часто обладают большей свободой, в чем убедилась *Blendtec*.⁵¹

Blendtec

В прошлом *Blendtec* была известна главным образом своими промышленными блендерами и устройствами для перемалывания пищевых продуктов. Компания не была известна широкой публике до выпуска серии своих онлайнowych видео «А это будет перетираться в порошок?», призванных рекламировать использование некоторых ее коммерческих изделий в бытовых условиях. В этих видео генеральный директор компании Том Диксон, одетый в белый халат, превращал в порошок самые разные предметы, от мячей для гольфа и шариковых ручек до пивных бутылок, сохраняя невозмутимо-добродушное выражение лица. Ценность этих видео (www.willitblend.com) заключалась в их привязке к текущим событиям. Как только под восторженные сообщения в СМИ на рынке появились первые iPhone, *Blendtec* выпустила видео, в котором Диксон с улыбкой говорил: «Я люблю свой iPhone. Он многое может. Но будет ли он перетираться в порошок?» После того как блендер превратил iPhone в порошок, Диксон взглянул на кучку черной пыли и сказал: «iSmoke». Этот клип загружался на YouTube более 3,5 млн раз. Диксон принял также участие в программе «Today» и в ряде развлекательных передач на сетевом ТВ.

Однако такая вызывающая прямолинейность является обоюдоострым оружием. На своем веб-сайте *Blendtec* помещает эти видео в категорию «Не пытайтесь делать это дома» в отличие от другого видео, показывающего, к примеру, как измельчать овощи для супа, который помещается в категорию «Пытайтесь делать это дома».

СОЗДАНИЕ СЛУХОВ

Вопреки распространенному мнению, товары не должны выглядеть экстравагантными, для того чтобы вызывать волну слухов. Хотя более интересные бренды с большей вероятностью станут обсуждаться онлайн, тот факт, что бренд выглядит новым, увлекательным или удивительным, будет оказывать мало влияния на то, будет он обсуждаться с помощью устных коммуникаций или нет.⁵² Офлайн чаще обсуждаются те бренды, которые хорошо заметны и легко приходят на ум.⁵³

Исследования показали, что потребители обычно создают позитивную молву сами и делятся своим собственным положительным опытом потребления. Что касается негативных пересудов, они, как правило, сводятся лишь к пересказам того, о чем кто-то когда-то слышал — в отрицательном контексте использования какого-либо продукта другими людьми.⁵⁴

Следует помнить, что значительная доля онлайнowego контента не обязательно распространяется подобно вирусу. Одно из исследований показало, что только 4% содержательной информации «каскадно» передается другому человеку от первоначального ее распространителя.⁵⁵ Решая вопрос о распространении информации через социальные сети, потребители могут руководствоваться такими внутренними факторами, как полученные ими удовольствие (от акта самовыражения) или польза, но чаще они ориентируются на такие внешние факторы, как возможность улучшения своего общественного имиджа.⁵⁶

Специалист по вирусной видеорекламе Талес Тейксейра из Гарвардской школы бизнеса дает следующий совет по поводу ее распространения: показывайте бренд время от времени, чтобы его присутствие не было слишком назойливым; начинайте видео с веселых или удивительных сцен, чтобы увлечь тех зрителей, которым быстро становится скучно; создавайте эмоциональные «американские горки», чтобы поддерживать вовлеченность зрителей, и удивляйте, но не шокируйте — если видео вызовет у зрителя чувство дискомфорта, он вряд ли захочет поделиться им с другими.⁵⁷

Компании сами могут помочь созданию молвы, а медиа и реклама требуются для этого не всегда. У *P&G* зарегистрированы более полу-

миллиона матерей на Vocalpoint. Эта группа создавалась исходя из предположения о том, что какие-то индивиды захотят больше узнать о товарах, получить образцы и купоны, поделиться мнением с компанией и, разумеется, рассказать о своем опыте другим людям. *P&G* выбирает людей с хорошо развитыми связями: молодые матери, зарегистрированные на Vocalpoint, имеют широкий круг знакомств и в течение дня обычно разговаривают с 25–30 другими женщинами (у прочих молодых матерей круг общения в несколько раз уже), и их сообщения обычно содержат разумный довод в пользу передачи информации о товаре друзьям. *BzzAgent* является еще одной фирмой, занимающейся сарафанным маркетингом.⁵⁸

BzzAgent

Бостонская компания *BzzAgent* создала интернациональную медиасеть из 1 млн разных по демографическим показателям, но по сути обычных людей, готовых говорить о любых товарах фирм-клиентов, которые они сочтут достойными продвижения. Компания снабжает потребителей товарами, информацией и цифровыми инструментами для инициирования распространения мнений на своем сайте социальной сети *BzzScapes* и в привычном круге общения каждого члена своего сообщества. *BzzAgent* уверена, что такое уникальное сочетание людей и онлайн-платформы способствует ускорению распространения устной информации и поощряет пропаганду бренда. Как заметил один из руководителей фирмы, «У нас довольно низкий барьер для желающих стать приверженцами и довольно высокий — для желающих стать пропагандистами». Компания утверждает, что молва распространяется честно, потому что процесс требует достаточно большой работы, чтобы в агенты люди записывались просто за получаемые подарки, и к тому же агенты не станут рассказывать о товарах, которые им не нравятся. Предполагается также, что агенты будут сообщать о своей связи с *BzzAgent*. Компания осуществила сотни проектов по заказам многих своих известных клиентов.

Сарафанный и вирусный маркетинг пытаются вызвать сенсацию на рынке, чтобы продемонстрировать бренд и его ценные характеристики. Кое-кто считает, что такие воздействия осуществляются скорее в соответствии с правилами организации развлечений, чем с правилами организации продаж. Рассмотрим следующие примеры: *Quicksilver* распространяет видео и книги по серфингу среди подростков; *Johnson & Johnson* и *Pampers* имеют популярные веб-сайты, на ко-

торых родители могут найти советы по уходу за детьми; *Walmart* размещает на YouTube видео с подсказками, позволяющими экономить деньги; *Mountain Dew* имеет студию звукозаписи, а *Hasbro* вместе с *Discovery* собираются создать новый телеканал.⁵⁹ Однако в конечном итоге успех любой кампании вирусного или сарафанного маркетинга зависит от готовности потребителей разговаривать с другими потребителями.⁶⁰ Рецензии покупателей могут оказывать особенно сильное влияние.⁶¹ Недавнее исследование, проведенное *Nielsen*, показало, что онлайн-отзывы покупателей были вторым — по степени вызываемого доверия — источником информации о бренде (после рекомендаций друзей и родственников).⁶² Многие сайты используют теперь кнопку Facebook, направляющую отзывы потребителей пользователям этой сети с соответствующим профилем. Прикрепляя рецензии к своей странице на Facebook, пользователи могут выяснять, кто из друзей или знаменитостей высказывал позитивное или негативное мнение о бренде.⁶³

Однако, как отмечалось в гл. 5, отзывы могут быть предвзятыми или откровенно сфабрикованными.⁶⁴ Исследования показывают, что влияние может приводить к непропорционально высоким онлайн-оценкам, из чего следует, что давшие их люди находились в большей степени под влиянием предшествующих позитивных, а не негативных оценок. Потребители, размещающие посты со своими отзывами, подвержены влиянию конформистских настроений других людей и принятию навязываемых ими норм.⁶⁵ С другой стороны, позитивные онлайн-отзывы или оценки часто оказывают меньшее влияние на людей, чем негативные.⁶⁶

Компании могут пытаться стимулировать каналы личного влияния действовать от их имени. Американская фирма *Chico's*, торгующая товарами для женщин, повысила свой доход в расчете на одного посетителя и среднюю стоимость заказа для трех своих брендов после того, как выделила на своих веб-сайтах место для оценок, отзывов и рубрики «вопросы — ответы».⁶⁷ Во вставке «Памятка маркетолога: как включить сарафанное радио» описываются методы активизации распространения устной информации о брендах.



ПАМЯТКА маркетолога

Как включить сарафанное радио

Хотя какие-то эффекты распространения устной информации не подконтрольны маркетологам, некоторые меры позволяют повысить вероятность правильного использования «сарафанного радио».

- *Выявите влиятельных индивидов и компании* и направьте на них дополнительные усилия. В сфере технологий наибольшим влиянием могут обладать крупные корпоративные покупатели, отраслевые аналитики и обозреватели, разработчики технической политики и выборка ранних последователей.
- Предоставляйте наиболее ценным лидерам мнений образцы вашего товара. *Chevrolet* выбрала около 900 человек, степень влиятельности которых в онлайн-среде, по оценке Klout, была выше 50, и предоставила им возможность в течение трех дней бесплатно пользоваться «Chevy Volt», в результате чего появилось 46 тыс. твитов и более 20,7 млн преимущественно позитивных постов на блогах, посвященных этому электромобилю.
- *Работайте с влиятельными фигурами местного сообщества.* Кампания, предшествовавшая выводу на рынок нового автомобиля «Ford Fiesta», предусматривала предоставление 100 специально выбранным молодым людям возможности пользоваться новыми машинами в течение шести месяцев. Этих людей выбирали с учетом их опыта ведения блогов, наличия друзей в социальных сетях и присланного видео с рассказом об их желании приключений. За шесть месяцев кампания обеспечила 4,3 млн просмотров на YouTube, более 500 просмотров на Flickr, более 3 млн сообщений на Twitter и 50

тыс. потенциальных покупателей, 97% которых никогда еще не имели автомобилей «Ford».⁶⁸

- Для успешного ведения бизнеса создайте WOM-каналы для распространения рекомендаций. Регулярно поощряйте клиентов рекомендовать ваши услуги. *Weight Watchers* обнаружила, что участники программы, дающие рекомендации, оказывающие огромное влияние на бизнес.
- Предоставьте убедительную информацию, которую покупатели захотят передавать дальше. Компании не должны осуществлять коммуникации с покупателями, используя термины, больше подходящие для пресс-релизов. Сделайте так, чтобы покупателям было легко и удобно заимствовать информацию из сообщений, передаваемых по e-mail, или с блога. Информация должна быть оригинальной и полезной. Оригинальность повышает желание поделиться информацией с другими, но полезность определяет, будет ли молва позитивной или негативной.

Источники: Beth Saulnier, «It's Complicated», *Cornell Alumni Magazine*, September/October 2013, pp. 45–49; Olga Kharif, «Finding a Haystack's Most Influential Needles», *Bloomberg Businessweek*, October 22, 2012; Michael Trusov, Anand V. Bodapati, and Randolph E. Bucklin, «Determining Influential Users in Internet Social Networks», *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58; Matthew Dolan, «Ford Takes Online Gamble with New Fiesta», *Wall Street Journal*, April 8, 2009; Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg, and Amitava Chattopadhyay, «What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness», *MSI Report No. 06–111* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2006); Karen J. Bannan, «Online Chat Is a Grapevine That Yields Precious Fruit», *New York Times*, December 25, 2006.

Ценность покупателя для компании зависит в том числе и от его способности и готовности стать рефералом* и участвовать в распространении позитивной молвы.⁶⁹ Однако каким бы полезным ни было распространение позитивной информации покупателем, вовлечение покупателя в непосредственное взаимодействие с компа-

нией и получение от него обратной связи может обеспечить еще большую лояльность и большие продажи.⁷⁰ Хуба и Макконнелл описывают следующие градации покупательской лояльности (в порядке возрастания):⁷¹

1. Удовлетворенность: покупатель сохраняет верность вашей организации до тех пор, пока она соответствует его ожиданиям.
2. Повторные покупки: покупатель приходит к вам снова за новыми покупками.
3. Распространение молвы/слухов: покупатель рассказывает о вас другим людям.
4. Евангелизм: убеждает других обращаться за покупками или присоединяться к вам.
5. Владение: покупатель чувствует себя ответственным за успехи вашей организации.

* В этом контексте «реферал» — это потребитель, который получает, использует и, может быть, далее распространяет такие рекомендации «из уст в уста» и может получать за это какие-либо вознаграждения. Например, всевозможные программы под лозунгами «приведи друга» и направлены на превращение «пассивного» клиента-покупателя в активного агента, привлекающего к продуктам компании других «рефералов». — *Примеч. науч. ред.*

ИЗМЕРЕНИЕ ЭФФЕКТА ПРИМЕНЕНИЯ WOM-МАРКЕТИНГА

Многие маркетологи уделяют особое внимание эффекту распространения молвы онлайн, учитывая простоту их отслеживания с помощью рекламных, PR и цифровых агентств. Используя демографические данные, а также прокси и куки, фирмы могут следить за тем, когда потребители пишут в блогах, делают комментарии, вывешивают посты, загружают видео и делают многое другое. С помощью этих инструментов слежения возможно, к примеру, продать рекламодателю фильм «1 млн американских женщин в возрасте от 14 до 24 лет, которые выполняли загрузку, писали в блогах, давали оценки или делали комментарии по поводу развлечений в предыдущие 24 часа».⁷² Во вставке «Маркетинг изнутри: как отслеживать онлайн-молву» описываются усилия некоторых компаний в этом направлении.

МОБИЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

С учетом широкого распространения мобильных телефонов и планшетов и способности маркетологов персонализировать послания с учетом демографических и поведенческих характеристик потребителей привлекательность мобильного маркетинга как инструмента коммуникаций совершенно очевидна.

КОНЦЕПЦИЯ МОБИЛЬНОГО МАРКЕТИНГА

Дэвид Белл из Уортонской школы бизнеса выделяет четыре особенности мобильного устройства: 1) уникальная «привязка» к пользователю; 2) практически постоянная готовность к использованию, так как потребитель обычно всегда носит его с собой; 3) возможность немедленно получить доступ к товару или услуге, так как, по сути, он является каналом дистрибуции, совмещенным с платежной системой;



Маркетинг изнутри

Как отслеживать онлайн-молву

Маркетологи должны решить, что они будут отслеживать онлайн и как они собираются это делать.

Что нужно отслеживать. *DuPont* использует такие меры оценки онлайн-молвы, как масштаб и скорость распространения, доля голосовых коммуникаций в общем потоке информации, степень роста вызываемых ею позитивных чувств, понятность и актуальность передаваемой информации, ее устойчивость, а также насколько далеко от первоначального источника она распространяется.

Другие исследователи уделяют больше внимания оценке источника молвы. Например, делается оценка блогов по трем параметрам: актуальности, вызываемым чувствам и авторитетности. Исследователи Хоффман и Фодор рекомендуют компаниям оценивать различные типы затрат (по большей мере, усилий), которые делают покупатели в свои блоги — в контексте обсуждений продуктов этой

компании: активность, использование микроблогов (например, Twitter), участие в обсуждениях на форумах, рецензирование товаров, активность в социальных сетях и распространение фотографий и видео.

Как отслеживать. Все больше фирм создают специальные высокотехнологичные центры по отслеживанию молвы и слухов о своих брендах. *Gatorade* создала «Центр контроля за выполнением миссии» — наподобие комнаты для контроля выпускаемых в эфир телепередач — для круглосуточного мониторинга отзывов о бренде в социальных сетях.

Команда также решает, когда уместно вмешаться в дискуссию, а когда нет. Любой пост, содержащий вопрос о бренде или необъективную его оценку, предоставляет команде возможность сказать свое слово, но, как заметил один из ее членов, «Если они хотят обсуждать возможные улучшения, мы им не мешаем».

Gatorade — это лишь одна из многих фирм, осознающих, насколько важно держать руку на «цифровом пульсе» бренда. Рассмотрим также следующие примеры.

4) предоставляемая возможность интерактивных взаимодействий, так как оно позволяет отслеживать перемещения, делать фотографии и снимать видео.⁷³

В 2014 г. шесть из каждых десяти американских потребителей имели смартфоны, что создавало рекламодателям привлекательную возможность добиваться охвата потребителей на «третьем экране» (первым и вторым являлись телевизор и ПК).⁷⁴ Неудивительно, что потребители в США уделяют так много своего времени мобильным устройствам (в среднем 2 часа 51 минуту в день) — больше, чем радио, газетам и журналам вместе взятым (в среднем, 1 час 46 минут в день).⁷⁵

Варианты мобильного маркетинга. Общемировые расходы на рекламу в системах мобильной связи составили в 2013 г. почти \$18 млрд. С расширением возможностей смартфонов мобильная реклама может стать чем-то большим, чем просто средством отображения информации

на статичных «мини-билбордах». В последнее время наблюдался рост интереса к мобильным приложениям — небольшим программам, которые могут загружаться в смартфоны. Такие приложения могут выполнять полезные функции, делая жизнь потребителей более удобной, веселой и интересной.⁷⁶

Крупными и мелкими компаниями были разработаны тысячи таких приложений. Многие компании включили мобильные приложения в арсенал своих маркетинговых инструментов. VW выводила на рынок США свою новую модель «GTI» вместе с приложением для iPhone, которое за три недели загрузили 2 млн пользователей. В Европе компания вывела на рынок «VW Tiguan» вместе с мобильным приложением, системой текстовых сообщений и всплывающим веб-сайтом.⁷⁷ Мобильное приложение стало важной составляющей кампании, разработанной *Bank of America* для одного из своих продуктов.⁷⁸



- *Nestle* создала круглосуточно работающую группу, отслеживающую в режиме реального времени отношение потребителей к 2000 своих брендов.
- Семьдесят сотрудников центра контроля цифровых медиа компании *Dell* ежедневно анализируют 25 тыс. дискуссий в социальных медиа на 11 языках и отвечают на большинство вопросов и жалоб в течение 24 часов.
- Команда центра управления социальными медиа *Wells Fargo* ежедневно анализирует от 2000 до 4000 упоминаний о банке. Команда осуществляет мониторинг сообщений в таких каналах, как Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest и YouTube. Когда появились слухи о том, что банк собирается ввести дополнительную плату в \$5 за открытие новых депозитов, команда центра смогла быстро и убедительно их опровергнуть.

Источники: Wendy W. Moe and David A. Schweidel, *Social Media Intelligence* (New York: Cambridge University Press, 2014); Cotton Dello,

«Wells Fargo Command Center to Handle Surge of Social Content», *Advertising Age*, April 8, 2014; Ryan Holmes, «NASASStyle Mission Control Centers for Social Media Are Taking Off», www.tech.fortune.cnn.com, October 25, 2012; Lionel Menchaca, «Dell's Next Step: The Social Media Listening Command Center», www.en.community.dell.com/dell-blogs, December 8, 2010; Donna L. Hoffman and Marek Fodor, «Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing», MIT Sloan Management Review, Fall 2010, pp. 41–49; «Valerie Bauerlin, «Gatorade's 'Mission': Sell More Drinks», Wall Street Journal, September 13, 2010; Adam Ostrow, «Inside Gatorade's Social Media Command Center», www.mashable.com, June 15, 2010; Rick Lawrence, Prem Melville, Claudia Perlich, Vikas Sindhvani, Steve Meliksetian, Pei-Yun Hsueh, and Yan Liu, «Social Media Analytics», OR/MS Today, February 2010, pp. 26–30; «Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?» Marketing NPV 3 (2006), www.marketingnpv.com, pp. 3–9.

Приложение «Face Retirement»

Одна из самых трудных задач для провайдеров финансовых услуг заключается в том, чтобы побуждать своих молодых клиентов задумываться о тех финансовых потребностях, которые появятся у них в старости. Недавнее исследование установило, что демонстрация молодым людям их возможного внешнего вида в старости помогала им лучше представить себя в пожилом возрасте и осознанно принимать решения по долгосрочному финансовому планированию. Основываясь на данных этого исследования, *Bank of America* разработал программу «Face Retirement» для своей низкозатратной платформы финансового планирования Merrill Edge. Приложение «Face Retirement» позволяет пользователям с помощью технологии трехмерного «виртуального видоизменения» образа увидеть, как они могли бы выглядеть в 47, 57 или даже в 107 лет! В дополнение к этим фото предоставлялась информация о ценах на товары и услуги, ожидаемых в будущем (на хлеб, бензин, воду, электричество), чтобы создать соответствующий контекст и повысить мотивацию. Предоставлялась также ссылка, позволявшая получить более подробную информацию о способах формирования пенсионных накоплений. Этим приложением воспользовались около 1 млн человек, причем 60% из них захотели получить дополнительную информацию. Многие нашли свои фотографии настолько интересными, что разместили их в социальных сетях.

Смартфоны также позволяют продвигать программы укрепления лояльности, благодаря которым покупатели могут отслеживать свои посещения магазинов и сделанные покупки и получать вознаграждения. Отслеживая место нахождения отзывчивых покупателей, охотно принимающих электронные сообщения, ритейлеры могут направлять покупателям информацию о специальных предложениях тех магазинов, вблизи которых покупатели находятся в данный момент.⁷⁹ *Sonic Corp* использовала данные системы GPS и частое расположение вышек с ретрансляторами системы мобильной связи в Атланте для выявления тех подписавшихся на получение информационных услуг, которые находились поблизости от ресторанов *Sonic* на этой территории. Когда *Sonic* находила таких клиентов, она направляла им специальное дисконтное предложение или рекламу, призывающую посетить ресторан.⁸⁰

В условиях, когда показатели погашения традиционных купонов из года в год сокращаются, возможность направлять своевременные и релевантные предложения на мобильные телефоны покупателей, находящихся вблизи тех или иных торговых точек, привлекла внимание многих

фирм. Такие новые купоны могут существовать в самых разных формах; установленные в магазинах специальные информационные табло могут теперь пересылать такие купоны на смартфоны.⁸¹

Хотя куки (cookies), позволяющие фирмам отслеживать онлайн-поведение, обычно не работают в беспроводных приложениях, новые технологии заметно облегчают отслеживание использования потребителями смартфонов и планшетов. При условии обеспечения надежной защиты личной информации пользователей знание маркетологами особенностей онлайн-покупательского и мобильного шоппинга своих покупателей позволяет разрабатывать более целенаправленную и актуальную рекламу.⁸²

Новые методы измерения также способствуют распространению мобильного маркетинга. *Nielsen* включила просмотр потребителями телепередач с помощью мобильных устройств в категорию рейтинговых оценок Live+3, которая объединяет средние рейтинги роликов, показанных в прямом эфире, и просмотренных с трехдневной задержкой.⁸³

Разработка программ мобильного маркетинга. Даже с появлением нового поколения смартфонов потребителям приходится терпеть неудобства, обусловленные малым размером дисплея, продолжительным временем загрузки и отсутствием некоторых программных возможностей. Для фирм имело бы смысл разработать простые, ясные и «чистые» сайты, уделяя при этом большее внимание, чем обычно, вопросам навигации и удобства пользователей.⁸⁴

Эксперты отмечают, что краткость имеет важнейшее значение для мобильных сообщений, и дают следующие рекомендации.⁸⁵

- Текст мобильного сообщения должен занимать не более 50% площади дисплея, чтобы его прочтение не занимало много времени.
- Бренды должны ограничивать свою рекламу всего двумя фразами — предложением и слоганом.
- Бренды должны размещать свой логотип в углу рамки, в которой помещается реклама.
- В рекламе следует использовать хотя бы один яркий цвет, но не более двух. Призыв к действию должен быть выделен ярким цветом.

МОБИЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ НА РАЗНЫХ РЫНКАХ

Несмотря на быстрый рост сегмента населения, использующего мобильные телефоны в самых разных целях, — от развлечения до осуществления банковских операций, — разные люди имеют разное отношение к технологии мобильной связи. Американские фирмы могут многое узнать о мобильном маркетинге, обратившись к опыту других стран.

В таких развитых странах Восточной Азии, как Гонконг, Япония, Сингапур и Южная Корея, мобильный маркетинг быстро становится ключевым фактором формирования опыта покупателей.⁸⁶ На развивающихся рынках распространение смартфонов также повышает привлекательность мобильного маркетинга. *Coca-Cola*, ставшая пионером этого направления в Китае, разработала специальную кампанию: жителям Пекина предлагалось отгадать значения самой высокой дневной температуры в течение одного месяца, чтобы получить шанс выиграть несколько ящиков «Соке». В результате *Coca-Cola* получила за 35 дней более 4 млн посланий.⁸⁷

По мере того как фирмы все больше узнают об эффективных кампаниях мобильного маркетинга, проводимых во всем мире, они лучше понимают, как можно адаптировать эти программы к работе на их рынках. Нет сомнений в том, что в ближайшие годы мобильный маркетинг станет неотъемлемой частью любой успешной маркетинговой кампании.

ВЫВОДЫ

1. Интерактивный маркетинг дает фирмам возможность гораздо большего взаимодействия и индивидуализации: этого позволяют достичь продуманный дизайн веб-сайтов, реклама на поисковике, баннерная реклама и e-mail.
2. Основными платформами для социальных медиа являются: онлайнowe сообщества и форумы, блоги и социальные сети, такие как Facebook, Twitter и YouTube.
3. Социальные медиа позволяют фирмам иметь свой онлайнowy голос, обеспечивать свое присутствие в Интернете и подкреплять дру-

гие коммуникативные усилия. Фирмы могут создавать онлайнowe сообщества или принимать участие в их деятельности, приглашать к участию потребителей и, таким образом, создавать себе долговременные маркетинговые активы. Социальные медиа редко оказываются единственным источником маркетинговых коммуникаций для бренда.

4. Сарафанный маркетинг призван побуждать людей говорить о бренде — об удивительных качествах товара или услуги или о необычном способе их продвижения. Вирусный маркетинг призван стимулировать обмен между людьми онлайновой информацией о товаре или услуге.
5. Мобильный маркетинг становится все более важной формой интерактивного маркетинга. Он позволяет фирмам использовать текстовые сообщения, программные приложения и рекламу для установления связи с потребителями через смартфоны и планшеты.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: В ЧЕМ ЦЕННОСТЬ МОЛВЫ?

Одна из классических тем споров в популярной прессе звучит так: «Идет ли на пользу бренду любая распространяемая о нем молва — как позитивная, так и негативная?» Кто-то считает, что «любая пресса — это хорошая пресса» и что до тех пор, пока люди что-то говорят, это хорошо. Другие не соглашаются с ними и доказывают, что реальное значение имеет именно содержание диалога.

Каково ваше мнение: «Все новости — это хорошие новости» и любая молва о бренде идет ему на пользу или содержание распространяемой информации может создать или уничтожить бренд?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Выберите компанию и посетите ее веб-сайт. Как правильно его оценить? Насколько хорош выбранный вами сайт с точки зрения семи элементов дизайна: 1) контекста; 2) контента; 3) сообщества; 4) кастомизации; 5) коммуникации; 6) перекрестных ссылок; 7) коммерции?



В центре внимания

Facebook

Facebook был основан в 2004 г. Марком Цукербергом, который был в то время студентом Гарвардского университета и создавал свой первый веб-сайт в комнате в студенческом общежитии. Цукерберг вспоминал: «Я подумал, что было бы интересно иметь доступ к группам людей с разными наборами характеристик. Очевидно, что не существует способа, позволяющего получить доступ к такой информации, если только люди не станут оставлять данные о себе; поэтому я захотел разработать приложение, которое бы позволяло людям делать это, т. е. сообщать о себе столько информации, сколько они хотят, но при этом контролировать то, что они сообщают».

В течение первых суток после создания веб-сайта Facebook на нем зарегистрировалось около 1500 студентов Гарварда и, таким образом, стали частью сообщества Facebook. В течение месяца на веб-сайте зарегистрировалась половина обитателей кампуса.

Первоначально веб-сайт Facebook могли посещать и использовать только студенты Гарварда. Однако веб-сайт вызвал огромный интерес, и вскоре на Facebook получили возможность регистрироваться студенты многих других колледжей. Исходное решение сохранять Facebook только для студентов колледжей имело решающее значение для начального успеха. Благодаря ему этот социальный веб-сайт вызывал ощущение защищенности, единства и эксклюзивности в отличие от его конкурентов в сфере социальных медиа, таких как MySpace. Все же в 2006 г. Facebook стал открыт для всех.

Сегодня Facebook является самым популярным в мире сайтом социальных сетей, имеющим более 1,3 млрд активных пользователей. Сайт позволяет пользователям создавать персональные профили на основе информации о месте проживания, профессии, образовании, увлечениях и религиозных убеждениях. Он поощряет их расширять свою сеть, добавляя в нее других пользователей в качестве своих друзей, и многие люди пытаются увидеть, сколькими «друзьями» они могут обзавестись. Для взаимодействия с друзьями на Facebook пользователи могут направлять сообщения; загружать и просматривать альбомы, снимки, игры и видео; помечать людей на своих фотографиях. Они могут размещать комментарии на «стенах» своих друзей и создавать статусные обновления, доступные для просмотра каждого. В общем, Facebook выполняет свою миссию «предоставлять людям возможность обмениваться информацией и делать мир более открытым и контактным».

Facebook стал важнейшим маркетинговым компонентом для практически любой торговой марки и компании. Страницы в Facebook предлагают брендам удобный способ для персональных взаимодействий, создания осведомленности, коммуникаций и предоставления информации каждому, кто проявит к ним интерес. Компании всех размеров используют Facebook для представления новых товаров, показа своих рекламных видео, обращений к потребителям, получения обратной связи и формирования своего особого образа. Facebook предоставляет малому бизнесу отличную возможность устанавливать прочные, долговременные отношения со своей исходной покупательской базой и получать обратную связь от потребителей. Даже политики во всем мире используют Facebook в своих кампаниях и для персональных коммуникаций со своими сторонниками.

Facebook предоставляет компаниям место, где они могут проявлять свою индивидуальность в более комфортной среде, чем та, которую им

предлагают традиционные медиа. Здесь компании могут демонстрировать свои видео, продвигать товары, проводить конкурсы, загружать фотографии и размещать посты с новостями. Некоторые фирмы используют Facebook для проведения благотворительных акций. *Pacific Bioscience Laboratories*, производитель щеток «Clairsonic», пообещала перечислять в благотворительный фонд \$1 всякий раз, когда пользователь кликает по кнопке «Like» на ее странице, и собрала \$30 тыс. в помощь женщинам, больным раком. *Burt's Bee's* использует Facebook для представления новых продуктов своим клиентам и для получения от нее быстрой обратной связи. Бренд Old Spice успешно использовал Facebook для распространения вирусных слухов о своих юмористических рекламных роликах. Этот бренд, имеющий миллионы приверженцев, уверен в том, что Facebook был одним из ключевых факторов появления интереса молодых потребителей к его продукту, имеющему 70-летнюю историю.

Facebook также предоставляет возможности целенаправленного рекламирования товаров и услуг. Реклама — главный источник доходов компании — может нацеливаться на индивидов с учетом их демографических характеристик или ключевых слов, которые они указали в своих профилях. Многие рекламные сообщения содержат интерактивные элементы, например опросы, возможности оставить комментарий или пригласить друзей на мероприятие. Facebook может включать «социальный контекст» в маркетинговые послания рекламодателей, в котором будет подчеркиваться связь с этим конкретным брендом.

Рост масштаба и влияния Facebook кажется невероятным. В ходе одного опроса студенты назвали Facebook второй по значимости вещью в их жизни, сопоставимой по важности только с пивом. Сайт предоставляет уникальную возможность устанавливать связь с потребителями на личностном уровне и даже расширять покупательскую базу за счет распространения целенаправленной рекламы.

Вопросы

1. В чем состоит уникальность Facebook для персонального маркетинга?
2. Кто является главными конкурентами Facebook? Каковы сильные стороны компании и в чем заключаются для нее главные риски?
3. Какие выгоды получает компания от создания страницы на Facebook или от рекламирования через Facebook? Что вы можете подумать о компаниях или брендах, которые не присутствуют на Facebook?

Источники: John Cassidy, «Me Media», *New Yorker*, May 15, 2006; «Survey: College Kids Like iPods Better than Beer», *Associated Press*, June 8, 2006; Peter Corbett, «Facebook Demographics and Statistics Report 2010», I Strategy Labs, www.istrategylabs.com; Brian Womack, «Facebook Sees Fourfold Jump in Number of Advertisers since 2009», *BusinessWeek*, June 2, 2010; Kermit Pattison, «How to Market Your Business with Facebook», *New York Times*, November 11, 2009; Allen Adamson, «No Contest: Twitter and Facebook Both Play a Role in Branding», *Forbes*, May 6, 2009; Eilene Zimmerman, «Small Retailers Open Up Storefronts on Facebook Pages», *New York Times*, July 26, 2012; Andrew Adam Newman, «Online a Cereal Maker Takes an Inclusive Approach», *New York Times*, July 24, 2013; «20 Best Company Facebook Pages», *Inc.com*; www.facebook.com; Facebook 2012 Annual Report.

Глава 22

Управление личными коммуникациями: прямой маркетинг, маркетинг баз данных и личная продажа

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Как осуществляется прямой маркетинг?
2. Каковы сильные и слабые стороны маркетинга баз данных?
3. Какие решения принимают компании при организации службы сбыта?
4. Как эффективно управлять персоналом?
5. Как персонал может развивать свои профессиональные навыки продаж, ведения переговоров и осуществления маркетинга отношений?

Хотя массовые и цифровые коммуникации обеспечивают компаниям много преимуществ, есть ситуации, в которых именно личные коммуникации лучше подходят для осуществления продаж — или даже для проведения предвыборной кампании кандидата в президенты. Многие политологи считают умелое использование маркетинга баз данных ключевым фактором переизбрания Барака Обамы на второй президентский срок в 2012 г.¹

После того как маркетинг баз данных доказал свою ценность на президентских выборах в 2008 г., предвыборный штаб Обамы решил использовать его еще более активно в предвыборной кампании в 2012 г. Объединяя данные об избирателях, имевшиеся у демократической партии, с информацией, полученной от агентств по проведению опросов и сбору пожертвований, из покупательских баз данных и из социальных сетей, демократы создали единую базу данных. Сложные методы анализа накопленной информации помогли собрать в фонд партии \$1 млрд и эффективнее использовать телевизионную рекламу, телефонные звонки, прямую почтовую рассылку и социальные сети, особенно в ключевых для победы штатах. Значительная часть из \$690 млн, собранных онлайн, стала результатом использования тщательно нацеленных и предварительно протестированных обращений по e-mail. На протяжении избирательной кампании ежедневно привлекалась небольшая группа сторонников демократов для тестирования 18 различных версий обращений по электронной почте. Эти версии различались текстом обращения, размером предлагаемой суммы пожертвования, адресом и именем отправителя и т. д. Наилучшее сочетание этих параметров использовалось в обращениях, направляемых десяткам миллионов потенциальных сторонников демократов. Исследователи, анализирувавшие итоги кампании, установили, что обращения, начинавшиеся со слова «Привет!», были наиболее эффективными, поскольку они почти никогда не отправлялись в корзину. В кампании также активно использовался Facebook. Пользователям, загрузившим специальное приложение, направлялись сообщения с фотографиями их друзей из ключевых для победы штатов и просьбами напомнить этим друзьям о необходимости прийти на избирательные участки. В результате таких усилий в кампании 2012 г. число избирателей в возрасте 18–24 лет, поддержавших Обаму, оказалось на 1,25 млн больше, чем в кампании 2008 г.

Личные коммуникации, равно как и умение сказать и сделать нужные вещи для нужных людей в нужное время, имеет критическое значение. В этой главе мы поговорим о том, как компании персонализируют свои маркетинговые коммуникации и усиливают их воздействие. Мы начнем с рассмотрения прямого маркетинга и маркетинга по базам данных, а затем обратимся к вопросам управления торговым персоналом и личной продажи.

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ

Сегодня многие фирмы стремятся к установлению долгосрочных отношений с покупателями. Авиакомпании, гостиницы и другие организации устанавливают тесные взаимоотношения с клиентами посредством так называемых наград за частоту покупок и создания клубов потребителей.² **Прямой маркетинг** представляет собой использование каналов, напрямую связывающих поставщика с потребителем, с целью охвата потенциальных потребителей или предоставления им товаров и услуг без использования маркетинговых посредников. К этим каналам относятся прямая почтовая (адресная) рассылка, каталоги, телемаркетинг, интерактивное телевидение, киоски, веб-сайты, мобильные устройства.

Прямой маркетинг направлен на получение некоторого измеримого отклика, которым обычно является заказ со стороны потребителя. Поэтому прямой маркетинг еще иногда называют **маркетингом прямых заказов**. Прямой маркетинг является одним из наиболее быстро развивающихся путей обслуживания покупателей. Это особенно характерно для корпоративных рынков, где содержание торгового персонала обходится все дороже, и поэтому адресная рассылка и телемаркетинг применяются все чаще. Продажи, инициированные через традиционные каналы прямого маркетинга (торговля по каталогам, прямая почтовая рассылка и телемаркетинг), возрастают быстрыми темпами. Эти каналы используются для продаж на потребительских и корпоративных рынках, а также для сбора средств на нужды благотворительных организаций.

Темпы роста прямого маркетинга опережают темпы роста розничной торговли. В 2012 г. прямой маркетинг обеспечил продажи на сумму \$2,05 трлн, что составило почти 8,7% ВВП.³

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Экстраординарное развитие прямого маркетинга стало результатом воздействия нескольких факторов. Следствием *разукрупнения рынков* стал рост количества рыночных ниш, причем постоянно появляются новые. Высокая стоимость эксплуатации автомобилей, пробки на дорогах, проблемы с местами для парковки, нехватка времени, равнодушие продавцов в мага-

зинах розничной торговли, очереди в кассу — все это стимулирует совершение покупок на дому. Современные потребители ценят такие виды торговли, как круглосуточные бесплатные телефонные линии и веб-сайты, им нравится и готовность фирм прямого маркетинга к обслуживанию покупателей. Расширение услуг по доставке покупки на следующий день, осуществляемых при поддержке служб экспресс-доставки, сделало прямой заказ легким и быстрым. Кроме того, многие сети магазинов сокращают ассортимент пользующихся ограниченным спросом товаров, что создает благоприятные возможности их продвижения посредством прямого маркетинга, ориентированного на заинтересованных потребителей. Распространение Интернета, электронной почты, мобильных телефонов и факсимильных аппаратов значительно упростило выбор товара и его заказ.

Значительные выгоды предоставляет прямой маркетинг и продавцам. Фирмы прямого маркетинга имеют возможность приобретения списков рассылки, содержащих имена потребителей, образующих какие угодно группы: левшей, людей с лишним весом, миллионеров. Обращения, направляемые потребителям, могут быть модифицированы в соответствии со спецификой потребителя и персонализированы. Более того, прямой маркетинг способствует установлению долгосрочных отношений с каждым покупателем. Молодым родителям по мере роста ребенка маркетологи будут отправлять описание новых видов одежды, игрушек и других товаров.

Прямой маркетинг предоставляет возможность выбора наиболее подходящего времени для контакта с потенциальными покупателями, а подготовленные с учетом их интересов материалы воспринимаются адресатами с большим вниманием. Прямой маркетинг позволяет в поисках наименее затратных подходов тестировать альтернативные средства информации и варианты обращений. Кроме того, при прямом маркетинге стратегия и предложения компании не так очевидны для конкурентов. Наконец, при его применении появляется возможность оценки реакций потребителей на различные кампании по продвижению товаров и выявления наиболее действенных.

Прямой маркетинг необходимо интегрировать с другими коммуникациями и усилиями в канале.⁴ Такие компании прямого маркетинга,

как *Eddie Bauer*, *Land's End* и *Franklin Mint*, сначала успешно торговали по почтовым и телефонным заказам, а затем открыли собственные розничные магазины. Они осуществляют перекрестную рекламу своих магазинов, каталогов и веб-сайтов, например, размещая свои интернет-адреса на пластиковых пакетах для покупок.

Успешные компании прямого маркетинга рассматривают взаимодействия с покупателями как возможность для повышающей продажи, кросс-продажи или просто для углубления отношений. Эти компании стремятся узнать о каждом покупателе как можно больше, чтобы кастомизировать и персонализировать свои предложения и послания и разрабатывать план пожизненного маркетинга для каждого ценного покупателя. Они также тщательно согласуют использование каждого элемента своих кампаний. Пример одной из таких удачных кампаний приводится ниже.⁵

Мороженое «Tip Top»

В Новой Зеландии любят мороженое — страна занимает одно из первых мест в мире по потреблению этого продукта на душу населения. Местному бренду «Tip Top» необходимо было найти способ поддержания своего лидерства в борьбе с конкурентами, обладавшими более мощными финансовыми ресурсами. Кампания «Почувствуй «Tip Top»» оказалась отличным способом укрепления отношений с покупателями. Приложение на Facebook позволяло пользователям называть имена друзей и родственников, которым мороженое доставлялось на дом на новом грузовике компании. Счастье получателей снималось на видео для использования в рекламных роликах и в кампаниях вирусного маркетинга. В рамках кампании «Почувствуй «Tip Top»» уже в первые 24 часа мороженое было доставлено на дом по 2000 адресам, а позднее число получателей этой услуги достигло 30 тыс. Общие продажи компании выросли на 5%.

Далее мы рассмотрим особенности разных каналов прямого маркетинга.

ПРЯМАЯ ПОЧТОВАЯ РАССЫЛКА

Прямая почтовая рассылка (адресная рассылка, директ-мэйл) подразумевает отправку различных предложений, объявлений, напоминаний или другой информации конкретному адресату. Используя специальные списки рассылки, в которых потребители сгруппированы по определенному признаку, фирмы ежегодно рассылают миллионы писем, брошюр, буклетов и прочих «крылатых торговых агентов».

Прямая почтовая рассылка — широко распространенный канал прямого маркетинга, так как она позволяет точно выделять целевой рынок, как правило, имеет индивидуальный характер, обладает достаточной гибкостью, а также дает возможность на раннем этапе узнать и оценить реакцию потребителей. И хотя затраты в расчете на стоимость охвата 1 тыс. человек выше, чем для других средств массовой информации, вероятность того, что отобранные адресаты станут покупателями, существенно повышается. Однако достоинства прямой рассылки иногда превращаются в ее недостатки: поскольку слишком много фирм рассылают свои печатные предложения, то почтовые ящики часто оказываются забитыми подобной «макулатурой», а сами потребители игнорируют получаемую ими информацию.

Для того чтобы кампания по прямой рассылке была эффективной, необходимо определить ее цели, целевые рынки и потенциальных покупателей, элементы предложения, способы тестирования кампании и критерии оценки ее эффективности.

Цели. Большинство фирм прямого маркетинга ставит перед собой цель получения заказа от потенциальных покупателей. Успех кампании оценивается по уровню потребителю-ского отклика. Средний показатель отклика на рассылку в виде листа полного формата* составляет 3,4% при использовании внутренних адресных баз компании и 1,3% при использовании общедоступных баз. Хотя этот показатель может меняться в зависимости от категории продуктов, цены и характера предложения, он все равно намного выше показателя отклика на e-mail, который составляет 0,12% и 0,03% соответственно.⁶

Прямая почтовая рассылка преследует и другие цели, и в частности нахождение новых потенциальных покупателей, укрепление взаимоотношений с клиентами, информирование и обучение покупателей, напоминание о различных предложениях, подтверждение правильности недавно принятых решений о покупках.

* Читатели из европейских стран должны воспринимать термин «полный формат» как лист A4, в то время как в США это так называемый формат «Letter size» (который чуть шире и чуть короче, чем A4). — *Примеч. науч. ред.*

Целевые рынки и потенциальные покупатели. Для проведения кампании прямого маркетинга необходимо определить характеристики существующих и потенциальных покупателей, которые более других стремятся и имеют возможность совершить покупку. Большинство фирм для оценки и отбора адресатов прямой рассылки применяют формулу, от слов *recency* (давность), *frequency* (частота) и *monetary amount* (деньги). Отбирая целевых покупателей для конкретного предложения, фирма учитывает, сколько времени прошло с момента последней покупки, как часто клиент совершает покупки и как много денег он тратит.⁷ Предположим, компания предлагает кожаную куртку. Предложение может быть направлено тем клиентам, которые совершили последнюю покупку от 30 до 60 дней назад, кто делает от 3 до 6 покупок в год и кто израсходовал по крайней мере \$100 с тех пор, как стал покупателем этой компании. Каждому покупателю присваивается рейтинг, соответствующий тем или иным уровням $R - F - M$. Чем выше рейтинг, тем более привлекательным является данный покупатель.⁸ Рассылка направляется только самым привлекательным клиентам.

Потенциальных покупателей можно также определить, опираясь на такие переменные, как возраст, пол, доход, уровень образования, предыдущие покупки по почте. Хорошей отправной точкой для сегментирования служат поводы для совершения покупки. Например, родители новорожденного непременно будут покупать детскую одежду и игрушки. Студенты-первокурсники часто приобретают компьютеры и небольшие телевизоры, молодожены — дома, мебель, бытовую технику, берут банковские ссуды. Другой часто используемой при сегментировании переменной является принадлежность потребителей к какой-либо группе по интересам, скажем, поклонники компьютеров, любители готовить или проводить время на свежем воздухе.

Dun & Bradstreet предоставляет множество самых разных данных для прямого маркетинга на рынке B2B. При прямом маркетинге на рынке B2B «потенциальным покупателем», как правило, выступает не индивид, а группа людей, в которую входят те, кто принимает решения, и те, кто влияет на их характер. К каждому члену такой группы следует обращаться особым образом — время, частота и формат контактов

обязательно должны отражать роль и статус индивида.

Наиболее перспективными являются покупатели, которые приобретали продукцию компании-поставщика в прошлом. Дополнительные данные по потребителям можно получить, рекламируя какое-либо бесплатное предложение. Кроме того, для целей прямого маркетинга можно приобрести готовые списки рассылки у специализирующихся на их составлении агентств. Однако в последнем случае нередко бывают проблемы с повторением имен, неполными данными, устаревшими адресами и др. В хороших списках рассылки имеется дополнительная информация демографического и психографического характера. Как правило, перед приобретением всего списка фирмы тестируют ограниченное количество адресов.

Элементы предложения. Стратегия предложения представляет собой совокупность пяти элементов: *товара, предложения, носителя для его передачи, метода распространения и креативной стратегии*.⁹ Каждый из этих элементов может быть протестирован.

Кроме того, при осуществлении прямой рассылки необходимо принять решение относительно пяти компонентов самого почтового отправления, а именно какими будут конверт (внешняя упаковка), текст письма-предложения, рекламные материалы, бланк или форма для ответа и конверт с обратным адресом.

За прямой почтовой рассылкой должна последовать подтверждающая рассылка по электронной почте, которая требует меньших затрат и выглядит менее навязчивой, чем звонок по телефону.

Тестирование элементов. Одним из основных преимуществ прямого маркетинга является возможность испытать в реальных рыночных условиях действенность различных элементов стратегии предложения (свойства и качества товара, текст письма, виды рассылки, оформление, цены или список рассылки). *The Teaching Company* рассылает 50 млн каталогов и 25 млн e-mail для продажи своих DVD с записями лекций и образовательных курсов. Каждый элемент предложения тестируется. Изменение цвета и расположения кнопки «Add to Cart» на ее веб-сайте (с бледно-зеленого на оранжевый и с края вниз) привело к увеличению продаж на 6%. Замена изображения руки Бога с фрески

Микеланджело на изображение руин города Петра в Иордании повысила продажи на 20%.¹⁰

Не следует забывать, что уровень ответов обычно является более низким, чем уровень долгосрочного влияния проводимой кампании. Предположим, что только 2% потребителей, получивших по почте рекламу сумок «Samsonite», обратились в компанию и сделали заказ. При этом значительно больший процент людей узнали о данном товаре (прямую почтовую рекламу читают лучше любой другой), а у некоторых возникло желание приобрести его в будущем (также по почте или в магазине). Более того, в результате ознакомления с полученными материалами часть из адресатов может упомянуть «Samsonite» в разговоре с друзьями и знакомыми. Чтобы получить более достоверную оценку эффективности продвижения, в некоторых фирмах изучается влияние прямого маркетинга и на осведомленность потребителей, и на намерение приобрести товар, и на передачу информации в устной форме.

Оценка успеха кампании: пожизненная доходность покупателя. Рассчитав планируемые затраты на проведение кампании, можно определить безубыточный для кампании уровень отклика потребителей. При этом случается учесть, что часть покупок будет возвращена, а часть не будет оплачена. Возвраты серьезно искажают реальную эффективность кампании. Фирма должна анализировать основные причины возврата товаров (задержка доставки, дефекты товара, повреждения при перевозке, несоответствие рекламе, неправильное оформление заказа).

Результаты деятельности службы маркетинга зависят также от того, насколько тщательно были проанализированы результаты предыдущих кампаний. Даже если какая-либо из них не принесла финансовой прибыли в краткосрочном периоде, это не является показателем ее эффективности в перспективе: необходимо учитывать пожизненную доходность покупателей (см. гл. 5). Пожизненная доходность — это не единичная покупка в результате какого-либо предложения. Скорее, это ожидаемая прибыль от всех будущих покупок за вычетом затрат на привлечение и удержание покупателя. Для среднестатистического покупателя можно рассчитать среднюю продолжительность сотрудничества, средний годовой объем расходов на

покупки и среднюю валовую прибыль и вычесть из этого средние затраты на привлечение и удержание, причем определенные с учетом альтернативных издержек вложения соответствующих средств.¹¹

КАТАЛОГИ

При использовании каталогов поставщик рассылает по почте избранным адресатам (потенциальным покупателям) один или несколько товарных каталогов. Как правило, каталоги имеют печатную форму, но иногда предоставляются и на компакт-дисках, видеокассетах или в онлайн-формате. В 2010 г. тремя крупнейшими фирмами, торгующими по каталогам потребительскими товарами, были *Dell* (\$52 млрд), *Staples* (\$9,6 млрд) и *CDW* (\$8,8 млрд). Тремя крупнейшими торговцами по каталогам на рынке B2B были: поставщик лабораторного оборудования *Thermo Scientific* (\$10,8 млрд), поставщик медицинских и ветеринарных товаров *Henry Shrien* (\$7,5 млрд) и поставщик электротехнических товаров и товаров для технического обслуживания промышленного оборудования *WESCO International* (\$5,0 млрд).¹² Тысячи небольших фирм также выпускают свои специализированные каталоги. Многие фирмы для повышения объемов продаж успешно сочетают использование каталогов и веб-сайтов.

Продажи по каталогам представляют собой огромный бизнес — торговлей по онлайн-форме и обычным каталогам занимаются 20 тыс. компаний с общим годовым доходом \$350 млрд.¹³ Успех продаж по каталогам зависит от того, насколько грамотно компания может работать со списком покупателей, чтобы свести к минимуму повторные обращения и неоплаченные покупки. Во многом он определяется и способностью управлять товарными запасами, предлагать только качественные товары, чтобы уменьшить число возвратов, и умением создать запоминающийся образ. Для этого некоторые компании включают в свои каталоги литературные или информационные разделы, рассылают образцы материалов, предоставляют «горячие линии» для ответов на вопросы, рассылают подарки лучшим покупателям и перечисляют некоторый процент прибыли на благотворительные цели.

Размещая полные версии своих каталогов в Интернете, компании значительно расширяют

возможности доступа к потребителям по всему миру, сокращая при этом расходы на печать и рассылку.

ТЕЛЕМАРКЕТИНГ

Телемаркетинг — это привлечение новых покупателей, продажи существующим клиентам и обслуживание (прием заказов и ответы на вопросы) с использованием телефона и центров обработки звонков (колл-центров). Телемаркетинг позволяет организациям повысить доходы, снизить расходы на осуществление продаж и повысить уровень удовлетворенности покупателей. Колл-центры используются для *входящего телемаркетинга* (прием звонков от покупателей) и *исходящего телемаркетинга* (звонки потенциальным и существующим покупателям).

Телемаркетинг стал настолько популярным способом прямого маркетинга, что временами его использование откровенно докучает потребителям. Как результат в 2003 г. Федеральная торговая комиссия США создала общенациональный реестр телефонных номеров, по которым запрещено звонить с коммерческими предложениями. Телемаркетинг все активнее используется и при работе с корпоративными клиентами. Например, в компании *Raleigh Bicycles* телемаркетинг был введен для сокращения персонала, контактирующего с дилерами. В первый же год его применения затраты на командировки торговых представителей снизились на 50%, а объем продаж за один только квартал увеличился на 34%. Несомненно, телемаркетинг, особенно при использовании видеотелефонов, будет все больше заменять, хотя и не изживет окончательно, дорогостоящие личные контакты торговых представителей.

ДРУГИЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГА ПРЯМОГО ОТКЛИКА

Компании прямого маркетинга используют для привлечения потенциальных покупателей все основные средства информации. В газетах и журналах размещается реклама книг, предметов одежды, электробытовых приборов, туров, и других товаров и услуг, которые потребители могут заказать по бесплатному телефонному номеру. Радио доносит рекламу 24 часа в сутки. Некоторые компании создают специальные тематические 30- и 60-минутные информацион-

ные ролики, сочетающие торговое предложение и обучающий или развлекательный элемент. Такие инфоролики представляют собой нечто среднее между обычной телевизионной рекламой и телефонным звонком с предложением совершить покупку. К ним нередко прибегают компании, выпускающие комплексные, технически сложные или просто требующие значительных объяснений товары и услуги (*Callaway Golf, Carnival Cruises, Mercedes, Microsoft, Philips Electronics, Universal Studios*, даже сайт по трудоустройству *Monster.com*). Некоторые телеканалы предназначены исключительно для продажи товаров и услуг. Зрителям достаточно заказать по указанному номеру бесплатного телефона или через веб-сайт понравившийся товар, и его доставят в течение 48 часов.

ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ЭТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРЯМОГО МАРКЕТИНГА

Между фирмами прямого маркетинга и их покупателями обычно устанавливаются взаимовыгодные отношения. Однако иногда их установлению и сохранению мешают следующие факторы:

- **Раздражение населения.** Многим людям не нравится чрезмерная напористость фирм, использующих прямой маркетинг.¹⁴
- **Несправедливость.** Многие фирмы прямого маркетинга используют к своей выгоде импульсивность поведения или неискушенность некоторых покупателей или активно «обрабатывают» наиболее уязвимые группы населения, особенно пожилых людей.
- **Обман и мошенничество.** Некоторые фирмы прямого маркетинга составляют тексты своих предложений, чтобы намеренно ввести в заблуждение покупателей в отношении размера, технических характеристик или «розничной цены» товара. Федеральная торговая комиссия ежегодно получает тысячи жалоб по поводу мошеннических предложений инвестирования средств и перечисления денег на благотворительные нужды.
- **Вторжение в частную жизнь.** Очень часто, когда потребители заказывают товары по почте или по телефону, используют кредитные карты или подписываются на жур-

налы, их имена, адреса и покупательские привычки фиксируются в базах данных компаний.¹⁵

Многих людей беспокоит, что маркетологи могут узнавать слишком многое о жизни потребителей и использовать эту информацию не должным образом в своих интересах.

Работники индустрии прямого маркетинга хорошо знают, что если не решать эти проблемы, то они приведут к усилению негативного отношения покупателей, снижению показателей отклика и обращениям к властям с требованием более жесткого регулирования в этой сфере деятельности. Большинство фирм прямого маркетинга хотят того же, что и потребители: честных и хорошо составленных маркетинговых предложений, нацеленных только на тех, кто заинтересован в их получении.

БАЗЫ ДАННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ И МАРКЕТИНГ БАЗ ДАННЫХ

Маркетологам крайне важно знать своих покупателей.¹⁶ А чтобы знать своего покупателя, компания должна собирать информацию, хранить ее в базе данных и осуществлять маркетинг баз данных. **База данных покупателей** — это организованное средоточие всесторонней информации об индивидуальных клиентах (существующих или потенциальных). Эта информация должна быть свежей, доступной и пригодной для таких маркетинговых целей, как поиск и оценка покупателей, продажа товаров и услуг, поддержание взаимоотношений с покупателями. **Маркетингом баз данных (по базам данных)** называют процесс разработки, ведения и использования баз данных покупателей, а также баз данных товаров, поставщиков, посредников и т. д. с целью установления контактов, заключения сделок и поддержания отношений.

В гл. 3 рассказывалось о больших данных и об анализе больших объемов информации. В этой главе мы рассмотрим некоторые вопросы построения баз данных покупателей и маркетинга баз данных.

БАЗЫ ДАННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Базу данных покупателей часто путают со списком рассылки. **Список рассылки** представляет

собой всего лишь совокупность имен, адресов и номеров телефонов покупателей. База данных содержит намного больше информации. Эта информация собирается из регистрационных карточек, транзакций, телефонных опросов, электронных *cookies* и всех прочих контактов с покупателями.

В идеале база данных содержит сведения о прошлых покупках клиента, его демографические данные (возраст, доход, состав семьи, дни рождения), психографические (род деятельности, интересы, мнения), медиаграфические (предпочитаемые средства информации) характеристики и прочую полезную информацию.

Идеальная база данных корпоративных покупателей содержит сведения о прошлых закупках, объемах продаж, ценах и прибыли, имена членов закупочного центра (а также их возраст, даты рождения, увлечения, любимые блюда), состояние текущих контрактов, оценку доли поставок компании в бизнесе клиента, наименования конкурирующих поставщиков, оценку конкурентных преимуществ и недостатков в отношении клиента, информацию о характере и политике закупок. Например, латиноамериканское отделение швейцарской фармацевтической фирмы *Novartis* ведет базу данных по 100 тыс. аргентинских фермеров, знает, какие пестициды они покупают, группирует их по прибыльности и обслуживает каждую группу по-разному.

ХРАНИЛИЩА ДАННЫХ И ДОБЫЧА ДАННЫХ

Передовые компании собирают информацию о покупателях каждый раз, когда те вступают в контакт с каким-либо из их отделов. Такими контактами могут быть покупка, звонок в службу технической поддержки, онлайн-запрос, получение карточки для возврата части стоимости проданного товара.¹⁷ Банки и компании — эмитенты кредитных карт, телефонные компании, торговцы по каталогам и многие другие фирмы обладают большими объемами информации о своих покупателях, причем не только их адресами, номерами телефонов, но и сведениями обо всех транзакциях и подробными сведениями о возрасте, размере семьи, доходе и других характеристиках. Все эти сведения собираются корпоративным центром контактов и организуются в виде **хранилища данных**. Доступ к хранилищу

имеют соответствующие работники компании. На основе анализа информации могут быть сделаны выводы о потребностях и вероятной реакции индивидуальных покупателей. Такая информация может быть полезна, например, в процессе общения с клиентом в ходе телемаркетинга.¹⁸

Dunnhumby

Британская исследовательская фирма *Dunnhumby* повысила прибыльность своих клиентов-ритейлеров благодаря извлечению полезных идей из их программ лояльности и данных о транзакциях с помощью кредитных карт. Фирма помогла крупнейшей британской сети супермаркетов *Tesco* лучше приспособить ее купоны и специальные скидки к интересам лояльных покупателей, расплачивающихся с помощью кредитных карт. Например, *Tesco* решила не удалять из своего ассортимента один сорт приносившего низкую прибыль хлеба, после того как анализ *Dunnhumby* показал, что этот хлеб является «целевым продуктом» для значительной когорты лояльных покупателей, которые все равно будут покупать его где-нибудь в других местах, если он исчезнет с прилавков в *Tesco*. Другими американскими клиентами фирмы являются *Kroger*, *Macy's* и *Home Depot*. Предложения *Dunnhumby*, основанные на результатах анализа информации о 350 млн человек в 28 странах, помогают принимать решения об ассортименте товаров, планировании торгового пространства и товарных инновациях. Для крупной европейской компании, торгующей по каталогам, *Dunnhumby* установила, что покупатели с разными типами фигуры не только предпочитают разные стили одежды, но и делают покупки в разные месяцы. Более стройные предпочитают покупать одежду в начале нового сезона, а более габаритные покупатели не любят рисковать и занимают выжидательную позицию, чтобы позднее купить именно то, что окажется действительно самой популярной моделью сезона.

Так называемая добыча данных (data mining) представляет собой целый комплекс статистических и математических технологий по извлечению полезной информации о людях, трендах и сегментах из больших массивов данных. Для этого используются: кластерный анализ, автоматическое обнаружение взаимосвязей, прогнозное моделирование, построение нейронных сетей. По мнению некоторых наблюдателей, наличие собственной базы данных может стать для компании существенным конкурентным преимуществом.¹⁹

Существует пять способов использования базы данных:

1. **Для нахождения потенциальных покупателей.** Многие компании находят основную часть потенциальных покупателей посредством рекламы своего товара или услуги. Ре-

кламное обращение, как правило, сопровождается каким-либо вариантом ответа — оплаченной почтовой карточкой или бесплатным номером телефона. На основании полученных из ответов сведений строится база данных. Затем компания проводит сортировку базы данных, определяет наиболее перспективных потребителей и связывается с ними по почте, по e-mail, по телефону или лично с целью превратить их в своих покупателей.

2. **Определение покупателей, которым следует направить конкретное предложение.** Компания заинтересована в обычной, повышающей и перекрестной продаже своих товаров и услуг. Компании устанавливают критерии, которым должен удовлетворять идеальный целевой покупатель каждого конкретного предложения. Затем по базе данных производится поиск «идеальных» покупателей, наиболее удовлетворяющих избранным критериям. Учитывая уровень отклика, компания с течением времени может повысить точность получаемой выборки. В порядке сопровождения продаж компания может установить последовательность дальнейших контактов с покупателем: через неделю отправить письмо с благодарностью за покупку; через пять — новое предложение; через десять (если адресат не ответил) — позвонить ему и предложить специальную скидку.
3. **Упрочение лояльности покупателей.** Компании могут вызывать у покупателей заинтересованность и энтузиазм, фиксируя их предпочтения, отправляя им соответствующие подарки, купоны на скидки, интересные материалы для чтения и т. д.
4. **Реактивация покупок.** В некоторых компаниях функционируют программы автоматической рассылки писем (автоматический маркетинг), которые используются для отправки занесенным в базы данных людям поздравлений с днем рождения или с юбилеем, напоминаний о рождественских подарках или специальных предложений (в «мертвый сезон»). Таким образом, обращение к базе данных помогает компании подготовить своевременное или привлекательное для покупателя предложение.
5. **Избежание серьезных ошибок.** Один из крупных банков признал, что из-за неумелого обра-

щения с базой данных клиентов допустил ряд непростительных ошибок. Однажды с частного клиента была взыскана пеня за просрочку платежа по ссуде, а тот оказался главой основного корпоративного клиента банка. Клиент, естественно, был потерян. В другой раз клиенту независимо друг от друга позвонили два разных сотрудника банка и предложили разные проценты за кредит на покупку дома. В третьем случае банк предоставил одному из своих лучших клиентов всего лишь стандартное обслуживание за рубежом.

НЕДОСТАТКИ МАРКЕТИНГА БАЗ ДАННЫХ И CRM

Чаще всего маркетинг баз данных применяют поставщики товаров производственного назначения и поставщики услуг (отели, банки, авиакомпании, а также страховые компании, эмитенты кредитных карт, телефонные компании). Их деятельность сама по себе предполагает сбор информации о клиентах. Также CRM хорошо подходит для тех компаний, что практикуют большие объемы кросс-торговли и повышающей торговли (таких, как *GE* и *Amazon*), и для компаний, клиенты которых сильно дифференцированы и представляют разную ценность. Реже CRM встречается среди производителей и торговцев фасованными потребительскими товарами, хотя некоторые фирмы (*Kraft*, *Quaker Oats*, *Ralston Purina*, *Nabisco*) поддерживают базы данных покупателей товаров отдельных марок.

Мы рассказали о достоинствах маркетинга баз данных, но нельзя обойти стороной и его недостатки. От использования CRM компанию могут отвлечь пять проблем:

1. **Некоторые ситуации просто не благоприятствуют управлению базами данных.** Ведение базы данных нецелесообразно в следующих случаях: 1) когда товар покупается один раз в жизни, например рояль); 2) когда отсутствует лояльность торговой марке (т. е. имеет место большой отток покупателей); 3) когда выручка от продажи единицы товара очень мала (как в случае с шоколадными батончиками); 4) когда стоимость сбора информации слишком велика и 5) когда отсутствует прямой контакт между продавцом и конечным покупателем.

2. **Создание и эксплуатация покупательской базы данных требует крупных инвестиций в приобретение компьютеров, ПО для управления базами данных, аналитических программ и каналов связи, а также в привлечение квалифицированных кадров.** Трудно собрать нужные данные, особенно обо всех случаях взаимодействия компании с индивидуальными покупателями. *Deloitte Consulting* установила, что 70% фирм видят мало или не видят никакой пользы от внедрения CRM, потому что система CRM была плохо спроектирована, стала слишком дорогой, пользователи обращались к ней редко и без видимых успехов. Иногда компании ошибочно концентрируют внимание на процессах установления контактов с покупателями без проведения соответствующих изменений в структурах и системах.²⁰

3. **Иногда бывает трудно ориентировать всех сотрудников организации на покупателя, в частности на использование имеющейся информации.** Работникам гораздо проще продолжать традиционный транзакционный маркетинг, чем маркетинг взаимоотношений. Эффективный маркетинг баз данных требует соответствующего обучения работников, а также дилеров и поставщиков.

4. **Не все покупатели хотят поддерживать отношения с компанией и могут быть против сбора большого объема персональных сведений о себе.** Возможность вторжения в личную жизнь людей ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов. Онлайн-компаниям следует разъяснять пользователям свою политику в области защиты информации и оставлять потребителям возможность для невключения личных сведений в базу данных. В Европейском союзе действует закон, препятствующий развитию маркетинга баз данных в странах — членах сообщества. С точки зрения защиты частной информации европейцы обеспечены лучше, чем американцы.

5. **Предположения, лежащие в основе CRM, не всегда могут быть верными.**²¹ Например, может не соблюдаться постулат о том, что лояльные покупатели дешевле в обслуживании. Лица, закупающие большие объемы продукции, обычно знают, насколько они важны для соответствующих поставщиков, и могут

пользоваться этим, требуя высокого уровня обслуживания и/или скидок. Лояльные покупатели могут ждать и требовать от фирмы большего, могут противиться попыткам назначить для них полную или повышенную цену. Кроме того, они могут «приревновать» других покупателей, которым оказывается больше внимания. Когда *eBay* начала обслуживать крупные корпорации, такие как *IBM*, *Disney* и *Sears*, мелкие семейные предприятия, которые в свое время и создали этот электронный бренд, почувствовали себя брошенными.²² Лояльные покупатели необязательно являются лучшими «посланниками» торговой марки. Одно из исследований показало, что люди, проявлявшие высокую поведенческую лояльность и приобретавшие большое количество товаров компании, были не так активны в устных коммуникациях, чем те, кто проявлял высокую аттитюдную лояльность фирме и выражал заинтересованность в ее продукции.²³

Таким образом, маркетинг баз данных при всех своих преимуществах не лишен недостатков в виде высоких затрат, причем не только на первичный сбор информации о покупателях, но и на ее хранение и использование. И все же правильным образом построенное хранилище данных приносит больше доходов, чем расходов, но лишь при условии, что данные находятся в хорошем состоянии и что выявленные взаимозависимости являются достоверными и устраивающими покупателей.

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ СБЫТА

Основная и старейшая форма прямого маркетинга — это контакты торговых представителей фирмы с покупателями. Большинство производственных компаний в вопросах выявления потенциальных клиентов и превращения их в покупателей и сегодня полагаются главным образом на профессионализм работников своих служб сбыта либо привлекают к прямой продаже сторонних торговых представителей и агентов. Кроме того, прямые продажи используют и многие компании потребительского рынка, такие как, например, *Avon*, *Amway*, *Mary Kay* и *Tupperware*.

Американские компании ежегодно расходуют на содержание отделов продаж и изготовление

соответствующих материалов более триллиона долларов — больше, чем на любой другой метод продвижения. В 2012 г. в сфере торговли и смежных отраслях было занято почти 10% работающих американцев.²⁴ Торговый персонал существует не только в коммерческих, но и в некоммерческих организациях. Госпитали и музеи, к примеру, в поисках финансовой поддержки обращаются к услугам специалистов по сбору благотворительных пожертвований — фондрайзеров. Доказывая, что сбыт — это ключевая функция любой компании, основатель *Boston Beer* Джим Кох утверждал: «Без сбыта нет предприятия, которым нужно управлять».²⁵ Для многих фирм работа торгового персонала имеет ключевое значение.²⁶

SoBe

Джон Белло, основатель компании *SoBe*, выпускающей обогащенные питательными добавками чаи и соки, во многом связывает успех своей торговой марки именно с торговым персоналом. По его словам, стабильная отдача и высококлассная работа торговых работников, а их число доходило у компании до 150, помогли добиться основной цели: «*SoBe* стали узнавать на улицах, потому что наши продавцы чаще контактировали с торговцами, их было больше, чем у конкурентов, и мотивированы они лучше». Торговый персонал *SoBe* действовал на всех уровнях цепочки распределения: на уровне дистрибьюторов стабильные коммуникации обеспечили компании больше внимания по сравнению с другими марками; на уровне торговых сетей, таких как *7-Eleven*, *Costco* и *Safeway*, многие торговые представители имели личные связи, что не могло не помочь в работе; а на уровне отдельных магазинов команда *SoBe* постоянно работала над размещением товара на прилавках, отслеживала запасы, предоставляла информационные материалы и оформляла экспозиции. Как говорит Дж. Белло, успех любой предпринимательской деятельности в конечном итоге зависит от того, как организован сбыт.

Важность роли торгового персонала в осуществлении маркетинговых программ бесспорна. Но во многих компаниях затраты на содержание службы сбыта постоянно возрастают (повышаются оклады, комиссионные выплаты, бонусы, командировочные расходы, дополнительные льготы). Неудивительно, что фирмы-поставщики стремятся повысить производительности труда торгового персонала посредством совершенствования системы подбора кадров, обучения, контроля его деятельности, дополнительной мотивации и разработки систем вознаграждения.²⁷

Термин *торговый представитель* охватывает широкий спектр должностей. Выделяют шесть типов торговых работников по мере усиления творческой составляющей торговой деятельности.²⁸

1. **Разносчик** — торговый работник, чья основная обязанность состоит в доставке товара (воды, топлива, масла).
2. **Приемщик заказов** — торговый работник, занятый в основном приемом заказов. Делятся на два типа: «внутренние» (офисные) работники (продавец, стоящий за прилавком) и «внешние» (торговый представитель фирмы, поставляющей мыло, выезжающий к менеджерам супермаркетов).
3. **Миссионер** — торговый работник, от которого не требуется или которому не разрешается принимать заказы и чья основная задача — формирование хороших взаимоотношений с реальными и потенциальными пользователями или их обучение (например, медицинский представитель-консультант от фармацевтической фирмы).
4. **Технический консультант** — торговый работник, обладающий высоким уровнем технических знаний (например, инженер, выполняющий функции консультанта компаний-клиентов).
5. **Организатор спроса** — торговый работник, который, используя творческие методы, продает материальные товары (пылесосы, швабры, товары для дома) или услуги (страхование, рекламные или образовательные услуги).
6. **Продавец готовых решений** специализируется на устранении возникающих у покупателей проблем, как правило, имеющих отношение к товарам и услугам компании, на которую он работает (например, к компьютерным и телекоммуникационным).

Торговый персонал является живым связующим звеном между компанией и покупателями. В сознании большинства покупателей торговый представитель, по сути, и есть лицо компании, ее образ. И именно он приносит компании основную часть информации о покупателях. Поэтому фирмы должны уделять максимально возможное внимание вопросам организации службы сбыта, а именно постановке целей, определению стратегии ее работы, структуры, размера и системы оплаты труда сотрудников (рис. 22.1).

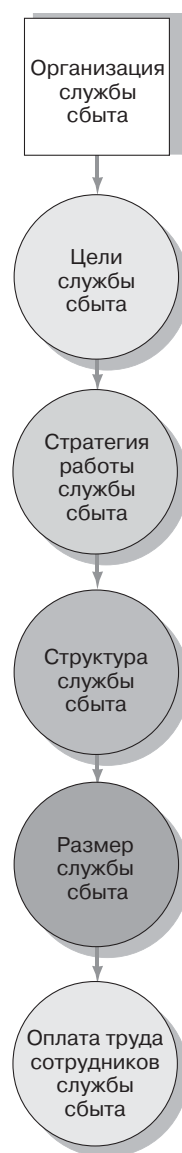


Рис. 22.1. Организация службы сбыта

ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ СЛУЖБЫ СБЫТА

Времена, когда торговый персонал должен был «продавать, продавать и еще раз продавать», давно прошли. Торговые представители должны уметь выявлять проблемы покупателей и находить решения. Они должны демонстрировать, как с помощью фирмы потенциальный покупатель может увеличить свою прибыль. Лучшие работники отдела сбыта — те, кто выходит за рамки проблем, сформулированных покупателем, и предлагает свежие идеи по поводу модели

бизнеса покупателя, а также выявляет не осознанные им самим проблемы.²⁹

Как правило, торговые работники выполняют одну или несколько из следующих задач:

- **Поиск потенциальных покупателей:** поиск лиц, способных совершить покупку.
- **Выбор целевых покупателей:** распределение времени взаимодействия с существующими и потенциальными покупателями.
- **Коммуникации:** распространение информации о товарах и услугах компании.
- **Продажи:** осуществление продажи посредством установления контакта с покупателями, презентации товара, ответов на вопросы, преодоления возражений и заключения сделок.
- **Обслуживание:** предоставление покупателям различных услуг: консультирование по возникшим проблемам, оказание технической помощи, организация кредитования, контроль доставки товара.
- **Сбор информации:** проведение исследований рынка и конкурентной разведки (наблюдения).
- **Распределение:** определение первоочередных получателей товара в периоды минимальных запасов.

В связи с большими расходами большинство компаний старается оптимизировать использование торгового персонала. Собственно торговый персонал сосредоточивается на продажах крупным клиентам более сложных и адаптированных в соответствии с требованиями заказчиков товаров, тогда как менее важные продажи компания передает «внутренним» сотрудникам отдела сбыта или осуществляет их через Интернет. Такие задачи, как поиск потенциальных покупателей, составление предложений, выполнение заказов и послепродажная поддержка, тоже передаются в ведение других служб. Торговые представители должны работать с меньшим числом заказчиков и вознаграждаться за увеличение объема продаж основным клиентам. Такая концепция далека от стандартных требований к торговым представителям (осуществлять продажи всем возможным заказчикам), что обычно свойственно службам сбыта, организованным по территориальному признаку.³⁰

Компании должны стратегически распределять свой торговый персонал так, чтобы обращаться

к нужным покупателям в нужное время и надлежащим образом. Современные торговые представители выступают в качестве менеджеров по работе с конкретными клиентами, или «эккаунт-менеджеров»: они налаживают контакты между разными сотрудниками покупающих и продающих организаций. Продажи все чаще требуют командной работы и как следствие — поддержки службы сбыта другими специалистами фирмы: *топ-менеджментом* (в особенности, когда речь идет о клиентах общенационального масштаба или крупных сделках); *техническим персоналом*, обеспечивающим техническую информацию и поддержку покупателей до, во время и после покупки товара; *персоналом отдела обслуживания покупателей*, ответственным за установку, техническое обслуживание и прочий сервис, а также *административными работниками*, в том числе аналитиками, экспедиторами и секретарями.³¹

Для того чтобы придерживаться рыночной ориентации, торговый персонал должен уметь анализировать данные по продажам, оценивать рыночный потенциал, собирать сведения о рынке, разрабатывать маркетинговые стратегии и планы. Сотрудникам службы сбыта необходимо владеть навыками маркетинговой аналитики, и чем выше уровень управления сбытом, тем эти навыки нужнее. Маркетологи считают, что эффективность торгового персонала выше, если работники освоили не только продажи, но и маркетинг.

Слишком часто отделы маркетинга и сбыта вступают в конфликт: торговый персонал жалуется, что маркетологи находят недостаточное количество потенциальных покупателей, а маркетологи недовольны тем, что торговые представители не превращают потенциальных покупателей в реальных (рис. 22.2). Улучшение сотрудничества и коммуникаций между этими отделами может повысить доходы и прибыль.³²

Директор по маркетингу компании *Ford* Джим Фарли считает «самым интересным в своей работе в *Ford* то, что ему приходится отвечать и за маркетинг, и за сбыт», а также полагает, что делегирование этих функций разным людям является ошибкой. По его мнению, самые лучшие торговые представители компании *Ford* должны сочетать в себе способности к решению проблем покупателей (например, быть готовыми грамотно разъяснить особенности работы автомобильной электроники и помочь клиентам сконфигурировать ее под их конкретные потреб-

ности) с функцией «консьержа», сопровождающего клиента на всех шагах сложного процесса покупки.³³ Для улучшения взаимопонимания *Honeywell* временно направляет работников отдела маркетинга в отдел сбыта и наоборот, а также регулярно проводит их общие собрания.³⁴

После выбора подхода к работе службы сбыта компания может выбирать между прямым и контрактным торговым персоналом. **Прямой торговый персонал (торговый персонал компании)** состоит из работающих на полной или неполной ставке штатных сотрудников фирмы. Он подразделяется на офисный торговый персонал, который работает в офисе, контактируя с покупателями по телефону или принимая их на рабочих местах, и полевых торговых работников, совершающих поездки для встреч с клиентами. **Контрактный торговый персонал** состоит из торговых представителей, агентов и брокеров, которым выплачивается комиссионное вознаграждение за совершенные ими продажи.

СТРУКТУРА СЛУЖБЫ СБЫТА

Стратегия работы службы сбыта оказывает влияние на ее структуру. Если компания продает один тип продукции географически удаленным предприятиям одной отрасли, она предпочтет использовать территориальную структуру службы

сбыта. Если же компания продает разнообразную продукцию различным покупателям, ей следует выбрать товарную или рыночную структуру. Некоторым компаниям требуются более сложные структуры, и они используют сочетание четырех типов торгового персонала: 1) продавцы, обслуживающие стратегические рынки, — инженеры, специалисты по качеству и представители отдела обслуживания, приписанные к наиболее крупным клиентам; 2) географические продавцы, работающие с тысячами покупателей на разных территориях; 3) продавцы по работе с дистрибьюторами, в задачи которых входят контакты с дистрибьюторами продукции; 4) офисный торговый персонал, в чьем ведении находятся телемаркетинг и прием заказов по телефону и факсу.

По мере изменения рынков и экономических условий компаниям необходимо пересматривать структуру служб сбыта. Так, компания *SAS*, поставщик программного обеспечения для бизнеса, реорганизовала свой торговый персонал, поделив продавцов на отраслевые группы: одни работают с банками, другие — с брокерскими домами, третьи — со страховыми компаниями. В результате выручка *SAS* увеличилась на 14%.³⁵ Во вставке «Маркетинг изнутри: что такое управление крупными клиентами и как оно осуществляется» обсуждаются элементы одной из специализированных форм службы сбыта.

Сбыт: Нам нужны потенциальные покупатели, но отдел маркетинга их к нам не направляет. Как можно развивать бизнес без хороших потенциальных покупателей?

Маркетинг: Мы находим десятки потенциальных покупателей, и информация о них совершенно открыта. Почему отдел сбыта с ними не работает?

Сбыт: Мы не можем предложить ничего нового. Чем занимается отдел маркетинга? Почему он не может выяснить, что действительно нужно покупателям, и снабдить нас такими товарами? Почему у нас нет того, что легко продается?

Маркетинг: Почему отдел сбыта не интересуется нашими новыми программами? Как покупатели могут делать заказы, если отдел сбыта не устанавливает с ними контактов?

Сбыт: Наши люди перегружены бумажной работой. Она мешает им заниматься продажами.

Маркетинг: Нам нужна информация для генерирования новых идей. Неужели нужно так много времени для того, чтобы напечатать несколько слов? Неужели они не знают своих покупателей?

Сбыт: С какой стати мы будем перегружать своих людей? Маркетинг — это пустая трата времени. Лучше иметь больше торговых представителей.

Маркетинг: С какой стати мы будем перегружать своих людей? Отдел сбыта не хочет нам помогать, а наши люди и так завалены работой.

Рис. 22.2. Гипотетический (непродуктивный) диалог между службами маркетинга и сбыта



Маркетинг изнутри

Что такое управление крупными клиентами и как оно осуществляется

Крупным (ведущим, основным, глобальным — в разных компаниях их называют по-разному) клиентам обычно уделяется особое внимание. Таким клиентам, имеющим многочисленные подразделения в разных регионах, предлагается заключать специальные контракты, которые предлагают одинаковые цены и согласованный сервисный пакет для всех подразделений заказчика. Менеджеры по работе с крупными клиентами контролируют деятельность торговых представителей, контактирующих с предприятиями заказчика на своих территориях.

У средней компании около 75 ключевых заказчиков. Обычно в отделе по работе с крупными клиентами каждый менеджер ведет до 9 заказчиков.

Часто выполнением крупных заказов занимаются специальные команды по работе со стратегическими клиентами, состоящие из специалистов разных областей и способные решить любой вопрос. Например, компания *Procter & Gamble* для работы с *Walmart* разместила 300 своих специалистов в центральном офисе этого клиента в г. Бентонвилле, штат Арканзас. Подобные команды *P&G* работают также в головных региональных офисах *Walmart* в Европе, Азии и Латинской Америке. *P&G* считает, что такие связи позволили компании сэкономить миллиарды долларов.

Практика управления крупными клиентами расширяется. Вследствие слияния и поглощения компаний-заказчиков доля продаж, приходящаяся на крупных клиентов, возрастает. Многие клиенты централизуют закупки определенных товаров, что дает им преимущество при заключении контрактов с продавцами, которым, в свою очередь, необходимо проявлять повышенное внимание к таким покупателям. Кроме того, по мере усложнения продукции в процессе закупки товаров со стороны организации-покупателя принимают участие специалисты разных групп; поэтому обычному торговому работнику может не хватать квалификации для эффективной работы с крупным покупателем.

При привлечении крупных клиентов компании обычно ищут тех, кто способен закупать продукцию в большом объеме (особенно наиболее прибыльных товаров), заинтересованных в централизованных поставках, требующих высокого уровня обслужи-

вания в нескольких регионах, чувствительных к цене и заинтересованных в построении долгосрочных партнерских отношений. Круг обязанностей менеджеров по работе с крупными клиентами весьма широк. Они выступают в качестве связующего звена с заказчиками, способствуют развитию их бизнеса, анализируют процесс принятия решений менеджерами компании-потребителя, оценивают возможности дальнейшего развития партнерских отношений, собирают информацию о конкурентах, ведут переговоры, руководят обслуживанием клиента.

Крупным клиентам в зависимости от объема заказов предоставляются более низкие цены, однако не следует рассматривать этот стимул как единственный. Всегда существует риск, что конкуренты смогут предложить такую же или более низкую цену или что у поставщика возрастут издержки производства. Многие крупные заказчики заинтересованы не столько в сниженных ценах, сколько в дополнительных преимуществах. Они ценят возможность решить все вопросы через одного человека, оплату всех расходов одним счетом, предоставление особых гарантий, электронный обмен данными, срочность доставки, приоритетность информационного обеспечения, выпуск продукции по их спецификациям, а также эффективность технического обслуживания и ремонта, высококачественный сервис. Помимо этих практических соображений существует также такая важная вещь, как репутация. Установление партнерских отношений с компанией-потребителем на основе заинтересованности в успехе ее бизнеса — важный фактор сохранения лояльных клиентов.

Источники: Noel Capon, Dave Potter, and Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2nd ed. (Bronxville, NY: Wessex Press, 2008); Peter Cheverton, *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Managing Key Global Customers* (London, UK: Kogan Page, 2008); Malcolm McDonald and Diana Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2nd ed. (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007); Jack Neff, «Bentonville or Bust», *Advertising Age*, February 24, 2003. More information can be obtained from SAMA (Strategic Account Management Association) and the *Journal of Selling and Major Account Management*.

РАЗМЕР СЛУЖБЫ СБЫТА

После принятия решений относительно стратегии и структуры службы сбыта компания может определить ее размер. Торговые представители являются одним из самых производительных и дорогостоящих активов предприятия. Увеличение их числа приводит к увеличению как объема продаж, так и затрат.

После того как менеджеры компании-поставщика определили количество покупателей, которых необходимо охватить, численность торгового персонала можно рассчитать по *методу трудозатрат*, который предполагает следующие пять этапов:

1. Покупатели делятся на классы в зависимости от годового объема продаж.
2. Для каждого класса устанавливается частота контактов (количество контактов с клиентом в год).
3. Численность покупателей каждого класса умножается на соответствующую частоту контактов, что после суммирования дает общее количество контактов торговых представителей в год в целом по всем регионам, или общие трудозатраты.
4. Устанавливается среднее количество контактов, которые может осуществить за год один торговый представитель.
5. Требуемое число торговых представителей вычисляется путем деления общего количества контактов в год на среднее количество контактов одного представителя.

Предположим, компания оценивает число потребителей класса А в 1 тыс., а класса Б в 2 тыс. С каждым покупателем из класса А необходимо общаться 36 раз в год, а из класса Б — 12 раз. То есть служба сбыта компании должна обслуживать 60 тыс. контактов в год. Пусть средний торговый представитель может осуществить 1 тыс. контактов за год. Тогда компании требуются 60 работающих на полную ставку сотрудников службы сбыта.

ОПЛАТА ТРУДА СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ СБЫТА

Чтобы привлечь квалифицированных торговых представителей, компания должна разработать привлекательную систему оплаты труда. Торговые работники высоко ценят регулярность вы-

платы окладов, премии за высокие показатели работы и адекватное вознаграждение за опыт и выслугу лет. Руководству компании, с другой стороны, необходимы контроль, экономия и простота. Некоторые из целей менеджмента вступают в конфликт с целями и интересами торговых представителей. Неудивительно, что системы оплаты труда сильно различаются не только в компаниях разных отраслей, но и в обслуживающих одну и ту же отрасль.

Компания должна определиться с четырьмя компонентами оплаты труда торгового персонала: постоянными выплатами, переменными выплатами, возмещением накладных расходов и дополнительными льготами. *Постоянные выплаты*, или оклад, должны удовлетворять потребность работника в стабильности дохода. *Переменные выплаты* в виде комиссионного вознаграждения, премий или участия в прибылях компании предназначены для стимулирования и поощрения дополнительных усилий.³⁶ *Возмещение накладных расходов* дает торговым представителям возможность совершать деловые поездки и компенсирует связанные с ними затраты на разъезды, проживание, питание и представительские расходы. *Дополнительные льготы*, такие как оплачиваемый отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и повысить удовлетворение от работы.

Фиксированное вознаграждение труда наиболее удобно в тех случаях, когда продажи составляют относительно небольшую часть работы сотрудника или когда продажа товаров компании является технически сложным делом и требует командной работы. Применение комиссионных и других видов переменных выплат наиболее эффективно в тех случаях, когда уровень продаж цикличен или зависит от личной инициативы сотрудника. В итоге существует три типа систем оплаты труда: фиксированный оклад, система комиссионных и комбинация «оклад + комиссионные». По данным одного исследования, более половины торговых представителей получают не менее 40% своего вознаграждения в виде комиссионных выплат.³⁷

Система чистого оклада обеспечивает сотрудникам службы сбыта стабильный доход, стимулирует их на выполнение работы, напря-

мую с продажей не связанной, и не дает повода «затаривать» покупателей: пытаться продать им как можно больше товара. С точки зрения руководства компании, такая система оплаты труда относительно проста в управлении и способствует снижению показателей текучести кадров. Когда компания *Microchip*, занимающаяся производством полупроводниковых элементов, отказалась от выплаты комиссионных своим торговым представителям, ее объемы продаж увеличились.³⁸ Система оплаты труда на основе чистых комиссионных привлекает наиболее производительных работников, обеспечивает более высокую мотивацию, позволяет ослабить контроль деятельности персонала и оптимизировать расходы на осуществление продаж. В то же время оплата в виде комиссионных заставляет уделять чрезмерное внимание собственно продажам в ущерб укреплению отношений с клиентами. Комбинированная система оплаты труда сочетает в себе преимущества обеих систем, не обладая их недостатками.

Применение комбинированной системы вознаграждения позволяет компаниям увязать переменные составляющие оплаты труда торгового персонала со стратегическими целями организации. В последнее время специалисты отмечают новую тенденцию в оценке эффективности служб сбыта — снижение значения количественных показателей и возрастание значения таких факторов, как валовая прибыльность, удовлетворение и сохранение покупателей. В некоторых компаниях выплаты торговым представителям отчасти зависят от результатов деятельности всей сбытовой команды или даже всей компании. Это должно способствовать более тесному сотрудничеству в отделе ради общего блага.

УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ

После того как компанией установлены цели, стратегия, структура, численность персонала службы сбыта и система его вознаграждения, приходит время отбора, найма, обучения, контроля, мотивации и оценки деятельности торговых представителей. На каждом из этих этапов (рис. 22.3) применяются свои политики и процедуры.

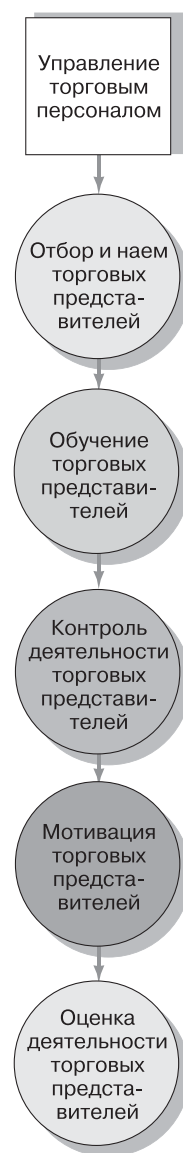


Рис. 22.3. Управление торговым персоналом

ОТБОР И НАЕМ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Залог успешной работы службы сбыта — подбор эффективных торговых представителей. В соответствии с данными одного из исследований, лучшие 25% торгового персонала обеспечивают 52% всего объема продаж. Помимо разброса в производительности труда сотрудников службы сбыта существует еще опасность приема на работу неподходящих кадров, что оборачивается большими расходами. Средний показатель текучести торгового персонала по всем отраслям составляет

почти 20%. При увольнении торгового работника возникают затраты на поиск и обучение нового сотрудника, а также потери от незаключенных в процессе перераспределения работы сделок.³⁹

Многочисленные исследования показали отсутствие ярко выраженной связи между сбытовыми результатами, с одной стороны, и образованием, опытом, образом жизни, установками, типом личности и навыками — с другой. Более точные результаты дают композитные тесты и центры оценки, в которых претенденты на место в службе сбыта оцениваются в условиях, приближенных к реальным.⁴⁰

Хотя результаты любого тестирования — только один из элементов в ряду таких характеристик, как личностные качества, рекомендации, предыдущий опыт работы и мнение интервьюера, им придают большое значение в таких компаниях, как *IBM*, *Prudential*, *Procter & Gamble* и *Gillette*. Менеджеры *Gillette* утверждают, что введение тестирования претендентов позволило снизить текучесть кадров, а его результаты хорошо соотносятся с последующими успехами новых торговых представителей.

ОБУЧЕНИЕ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Современные покупатели, особенно если это юридические лица, ожидают от продавцов глубоких знаний о товарах, предложений по улучшению их деятельности, эффективной и надежной работы. Эти требования заставляют компании серьезно заниматься подготовкой сотрудников службы сбыта.

Обучение торговых представителей длится от нескольких недель до нескольких месяцев. Средний период обучения — 28 недель на предприятиях, производящих товары промышленного назначения, 12 недель в компаниях сферы услуг и 4 недели на предприятиях — производителях потребительских товаров. Время обучения зависит от сложности сбытовых задач и личных качеств нанятого в отдел продаж работника.

Постоянно появляются новые методы обучения: ролевые игры и тренировка восприимчивости, использование аудио- и видеотехники, обучающие программы и фильмы по ремеслу продажи.

Степень контроля деятельности торговых представителей в разных компаниях различна.

Работников, чей труд оплачивается в основном в виде комиссионного вознаграждения, обычно контролируют меньше тех, кто находится на окладе и должен выполнять определенные нормативы. В системах многоуровневых продаж, характерных для компаний *Avon*, *Sara Lee*, *Virgin* и др., ответственность за конечных распространителей несут их вышестоящие дистрибьюторы, потому как их зарплата складывается из собственных продаж, а также из продаж ниже по цепочке.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Сколько визитов ежегодно должен наносить торговый представитель компании тому или иному клиенту? Есть данные, что современные торговые представители проводят слишком много времени, предлагая товар мелким, менее прибыльным клиентам, тогда как им следовало бы сконцентрировать усилия на работе с крупными, более прибыльными заказчиками.⁴¹

Нормы контактов с потенциальными покупателями. Предоставленные сами себе, многие торговые представители склонны проводить основную часть времени с уже существующими клиентами, которых они знают и на которых могут рассчитывать, тогда как потенциальный клиент так и не сможет заключить контракт. Поэтому компании часто устанавливают торговым работникам нормативы поиска новых клиентов.⁴² Так, *Spector Freight* обязывает торговых представителей выделять на поиск и привлечение потенциальных покупателей 25% рабочего времени, при этом, если первые три контакта оказываются неудачными, работа с клиентом прекращается. Некоторые компании в вопросах привлечения новых покупателей полагаются на агентов-миссионеров.

Эффективность использования времени. Рабочее время торгового представителя тратится на планирование, поездки, ожидание, продажу и решение административных вопросов (составление отчетов и оформление счетов, посещение собраний и обсуждение с другими работниками компании вопросов производства, доставки, документооборота, уровня сбыта и др.). Неудивительно, что с таким количеством обязанностей на непосредственное общение с покупателями у сотрудника остается всего

29% рабочего времени!⁴³ Исследования доказывают, что лучшими являются торговые представители, обладающие навыками эффективного распределения рабочего времени. Один из инструментов планирования — *анализ занятости и затраченного времени*, который помогает оценить использование рабочего времени торговым представителем и определить возможности повышения производительности труда.

Компании постоянно ищут пути повышения производительности персонала отделов сбыта.⁴⁴ Чтобы сократить издержки, сократить временные затраты, связанные с работой своих «разъездных» торговых представителей, а также использовать технологические инновации, многие фирмы увеличили число и повысили ответственность своих сотрудников, занимающихся продажами удаленно. Продажи силами такого «внутреннего» торгового персонала требуют меньше затрат и растут быстрее, чем продажи «лицом к лицу» по время визитов к клиентам. Каждый контакт офисного работника с клиентом может стоить компании от \$25 до \$30, а контакт «выездного» торгового представителя с учетом командировочных расходов — от \$300 до \$500. Программное обеспечение для проведения виртуальных встреч (WebEx), новые инструменты коммуникаций (Skype) и социальные сети (LinkedIn, Facebook и Twitter) помогают осуществлять продажи при меньшем количестве личных встреч с покупателем или даже вообще обойтись без них. А «внутреннему» торговому персоналу сейчас даже нет необходимости находиться в офисе — все большая его часть работает из дома.⁴⁵

Офисный торговый персонал освобождает время полевых работников для работы с крупными клиентами, нахождения и привлечения новых покупателей, внедрения электронных систем заказа товара на предприятиях покупателей, получения крупных заказов и заключения системных контрактов. Внутренние же торговые работники активно участвуют в инвентаризации запасов, сопровождении заказов и осуществлении телефонных контактов с менее крупными заказчиками. Внутренние работники получают фиксированную заработную плату с возможной выплатой премий.

Технологии в сфере продаж. Сегодня торговые работники стали поистине «электронными». Не только данные о продажах и запасах стали

передаваться гораздо быстрее; для торговых представителей и менеджеров разработаны особые компьютерные системы поддержки принятия решений. Выходя в Интернет с помощью планшета или ноутбука, торговые работники могут заранее собирать информацию о клиенте, использовать предварительно подготовленные коммерческие предложения, передавать заказы и оперативно решать вопросы клиентского обслуживания, а также пересылать электронные версии брошюр и других печатных материалов.

Веб-сайт компании — один из наиболее ценных для торговых работников электронных инструментов, а самая полезная форма его применения — поиск потенциальных покупателей. Веб-сайты помогут определить взаимоотношения компании с каждым конкретным заказчиком и выявить тех, с кем необходимо персональное общение. Веб-сайт — это «лицо» компании для тех клиентов, что ищут поставщика сами. В зависимости от характера бизнеса через Интернет может даже произойти первый заказ.

Социальные медиа — это еще один ценный цифровой инструмент продаж. Социальные сети полезны при поиске и оценке пригодности потенциального покупателя, а также для управления отношениями с клиентом. Когда торговый представитель фирмы *PGi*, занимающейся организацией виртуальных встреч, просматривал и анализировал твиты по различным ключевым словам, он обнаружил, что кто-то из работников одной из компаний критически высказался о «веб-конференциях». Тогда представитель *PGi* связался с директором этой компании и быстро убедил его в достоинствах продукции *PGi*, благодаря чему контракт *PGi* с этой фирмой был подписан уже через несколько часов.⁴⁶

МОТИВАЦИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Большинству торговых представителей для работы с полной отдачей необходимы поощрение и специальные стимулы. Это в первую очередь относится к полевым работникам.⁴⁷

Большинство практиков считают, что чем выше мотивация торгового работника, тем больше усилий он прикладывает к работе. Повышение усилий ведет к увеличению производительности; более высокая производительность ведет к увеличению вознаграждения, которое повысит

удовлетворение от труда. Повышенное удовлетворение от труда усилит мотивацию.

Для повышения мотивации работодатели предлагают разные виды внутреннего и внешнего вознаграждения. В одном из исследований была дана оценка значения разных видов вознаграждений. Первое место занимают материальные стимулы (зарботная плата), затем продвижение по службе, персональный рост и чувство достигнутого успеха.⁴⁸ Наименьшее значение имеют симпатия, уважение, гарантия трудовой занятости и признание. Другими словами, мотивации торгового персонала особо способствуют денежное вознаграждение, возможность роста и удовлетворения внутренних потребностей работников. Меньшее влияние оказывают признание и стабильность. Некоторые фирмы проводят конкурсы среди продавцов для стимулирования их сбытовых усилий.⁴⁹

Программы материального вознаграждения могут варьироваться в зависимости от категории продавцов: «звезд», «рабочих лошадок» и отстающих.⁵⁰ *Звезды* оказываются в выигрыше от отсутствия верхней планки размера комиссионных, от установления дополнительного вознаграждения за превышение норматива и систем бонусов, предусматривающих награждение сразу нескольких победителей. *Рабочим лошадкам* выгодно установление многоуровневых целевых показателей, служащих своего рода ступеньками к более высоким достижениям, и проведение конкурсов с многочисленными призами разного характера и ценности.⁵¹ *Отстающие* обычно реагируют на ежеквартальные премии и давление своих коллег.⁵²

Нормы продаж (квоты). Многие компании устанавливают торговым представителям годовые нормы продаж — квоты. Торговые квоты могут устанавливаться на стоимостные или натуральные показатели объемов продаж, размер прибыли, проведение тех или иных сбытовых мероприятий, по типам товаров. Система вознаграждения сотрудников службы сбыта часто увязывается с уровнем выполнения установленных квот. Торговые квоты разрабатываются на основании годового маркетингового плана. Сначала компания составляет прогноз объема продаж. На его основе планируется объем производства, численность рабочей силы и необходимые финансовые затраты. Затем менеджмент фирмы устанавливает квоты продаж для регио-

нов и территорий. Квоты, как правило, в сумме превышают прогнозируемые показатели, что направлено на стимулирование усилий торгового персонала. Даже если служба сбыта не справится с поставленными нормами, компания все равно достигнет прогнозируемых объемов продаж.

Логично предположить, что максимальную прибыль приносят торговые представители, концентрирующиеся на наиболее важных товарах и наиболее выгодных клиентах. Маловероятно, что торговые агенты выполняют все свои квоты, если компания запускает в продажу несколько новых продуктов одновременно. В таком случае компания должна будет расширить штат отдела продаж.

Установление торговых квот создает определенные проблемы. Если компания недооценит ожидаемую реализацию продукции и торговые представители легко выполнят свои квоты, это будет означать, что компания переплатила своим сотрудникам. Если же потенциальный объем сбыта будет завышен, то торговым работникам будет очень трудно выполнить свои квоты и они будут разочарованы или уволятся. Еще одна проблема: квоты побуждают торговых представителей думать только о продаже, из-за чего они часто обходят вниманием сервисную сторону бизнеса. Компания получает кратковременные результаты в ущерб долговременному удовлетворению покупателей. По этим причинам некоторые компании отказываются от системы квот.

Даже могучая *Oracle* и та изменила свой подход к оплате труда торгового персонала.⁵³

Oracle

Столкнувшись со снижением объема продаж и оттоком клиентов, *Oracle*, вторая по величине софтверная компания в мире, решила полностью реорганизовать свой отдел продаж. В последние годы ассортимент компании стремительно расширился — в нем появились все новые приложения по управлению человеческими ресурсами, цепочками поставок, CRM и т. д. В результате работа с клиентами оказалась затрудненной донельзя. Один торговый представитель уже никак не мог отвечать за реализацию всех продуктов *Oracle* своей строго ограниченной группе клиентов. После реорганизации за каждым представителем закрепили несколько определенных продуктов. Специально для того, чтобы сгладить имидж своей сбытовой службы как излишне агрессивной, компания изменила структуру комиссионных вознаграждений: вместо разброса в 2–12% (в зависимости от времени заключения сделки по отношению к концу квартала) была введена более «плоская» система комиссионных в размере 4–6%. Компания также разработала

принципы «любезного обхождения» с представителями различных каналов, включая индивидуальных продавцов программного обеспечения (ПО), реселлеров, интеграторов и реселлеров, обеспечивающих продукту дополнительную ценность. Эти принципы помогают Oracle выглядеть в глазах партнеров предсказуемым и надежным поставщиком программных продуктов.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Мы рассмотрели *управляющие* аспекты контроля деятельности торгового персонала — как осуществляется управление действиями торговых представителей и их мотивация на выполнение поставленных задач. Но хорошее управление основывается на надежной *обратной связи*, что означает регулярное получение информации от сотрудников службы сбыта для оценки их деятельности.

Источники информации. Самый главный источник информации о деятельности торговых представителей — это отчетная документация. Дополнительная информация поступает из личных наблюдений, отзывов самих работников, писем и жалоб покупателей, опросов потребителей и бесед с другими сотрудниками службы сбыта.

Отчетная документация подразделяется на *планы работы и отчеты о результатах*. Лучший пример первого — план работы торгового работника, который сотрудник представляет руководству на неделю или месяц вперед. В нем описываются предполагаемые контакты с покупателями и маршруты деловых поездок. Таким образом, торговый персонал вынужден детально планировать свою деятельность и информировать руководство о своем местонахождении. Одновременно создается основа для сравнения плановых и достигнутых результатов. Одним из критериев оценки торговых представителей как раз и является их способность планировать работу и работать по плану.

Многие компании требуют от торговых представителей разработки годовых территориальных планов маркетинга, которые включают программы по привлечению новых клиентов и увеличению оборота с уже существующими. Составляя такие документы, торговые представители играют роль менеджеров по маркетингу и центров прибыли. Менеджеры изучают эти планы, дополняют их и используют при определении торговых квот. Торговые представите-

ли подводят итоги деятельности в *отчетах об установленных контактах*, а также составляют отчеты о расходах, новых клиентах, потерянных покупателях, деловых и экономических условиях в регионе.

Такие отчеты служат источником первичных данных, на основании которых менеджеры по продажам могут определить основные показатели деятельности службы сбыта: 1) среднее число деловых контактов на торгового работника в день; 2) среднее время контакта; 3) средняя выручка на контакт; 4) средние затраты на контакт; 5) представительские расходы на контакт; 6) процент заказов на 100 контактов; 7) число новых клиентов за период; 8) число потерянных клиентов за период; 9) объем затрат на торговый персонал в процентах от общего объема продаж.

Формализованная оценка. Отчетность торгового персонала наряду с другими данными составляет исходный материал для оценки сотрудников службы сбыта. Существует несколько способов такой оценки. Один из них состоит в сравнении показателей работы текущего года и прошлых периодов. В качестве примера рассмотрим данные табл. 22.1.

Из этой таблицы менеджер по сбыту может почерпнуть немало сведений о деятельности торгового представителя. Общий объем сбыта у данного сотрудника ежегодно увеличивался (строка 3), однако это еще не означает, что возрастает эффективность его работы. Анализ реализации отдельных наименований продукции показывает значительный рост продаж товара Б по сравнению с товаром А (строки 1 и 2). Показатели выполнения торговых квот (строки 4 и 5) заставляют предположить, что успехи в продажах товара Б достигнуты за счет сокращения сбыта товара А. Валовая прибыль от реализации товаров А и Б (строки 6 и 7) показывает, что товар А приносит компании больший доход. Вероятно, этот сотрудник активнее продавал более ходовой, но менее прибыльный товар Б. Несмотря на увеличение общего объема продаж за 2013–2014 гг. на \$1,1 тыс. (строка 3), совокупная валовая прибыль за тот же период снизилась на \$580 (строка 8).

Накладные расходы (строка 9) стабильно возрастают, хотя их доля в общем объеме продаж меняется незначительно (строка 10). Так как рост накладных расходов нельзя объяснить увеличением числа контактов (строка 11), ве-

роятно, он связан с увеличением числа новых покупателей (строка 14). Можно также предположить, что в погоне за новыми клиентами данный торговый представитель пренебрегает уже имеющимися, на что указывает рост ежегодного числа потерянных покупателей (строка 15).

Последние две строки таблицы показывают значение и тенденции показателей среднего объема продаж и валовой прибыли в расчете на одного покупателя. Если бы мы сопоставили эти цифры с аналогичными показателями в целом по компании, мы получили бы дополнительную информацию о деятельности данного торгового представителя. Если у данного торгового представителя средняя валовая прибыль на одного клиента ниже, чем в среднем по компании, то он либо концентрирует свои усилия не на тех клиентах, либо проводит с каждым покупателем недостаточно времени. Сопоставление общего количества контактов (строка 11), возможно, выявило бы, что число его контактов меньше, чем в среднем по фирме. Если маршруты его поездок по обслуживаемому региону сравнимы со средними, можно предположить, что он не

полностью использует свое рабочее время, плохо составляет планы продаж и деловых поездок или проводит слишком много времени с отдельными клиентами.

В целом можно сказать, что Джон Смит весьма эффективен в осуществлении продаж, но оценка его взаимодействий с клиентами будет невысокой. Вероятно, он работает несколько лучше представителей конкурентов, или предлагаемый им товар отличается более высоким качеством, или он постоянно ищет новых клиентов взамен тех, кому не нравится с ним работать. Мнение покупателей о сотруднике службы сбыта, товаре и услугах определяется с помощью почтовых или телефонных опросов.

Менеджеры многих компаний оценивают знания своих подчиненных об истории компании, продукции, покупателях, конкурентах, территории и обязанностях, а также их личные качества: умение вести себя, внешний вид, манеру речи и характер. Менеджер по продажам может пересмотреть вопросы мотивации сотрудника или его соответствие должности. Разумеется, сами торговые представители тоже имеют право

Таблица 22.1. Форма отчета торгового представителя, используемая для оценки его деятельности

Территория: Мидленд. Торговый представитель: Джон Смит		2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Объем сбыта товара А, \$	251 300	253 200	270 000	263 100
2	Объем сбыта товара Б, \$	423 200	439 200	553 900	561 900
3	Совокупный объем сбыта, \$	674 500	692 400	823 900	825 000
4	Выполнение квот по товару А, %	95,6	92,0	88,0	84,7
5	Выполнение квот по товару Б, %	120,4	122,3	134,9	130,8
6	Валовая прибыль по товару А, \$	50 260	50 640	54 000	52 620
7	Валовая прибыль по товару Б, \$	42 320	43 920	55 390	56 190
8	Совокупная валовая прибыль, \$	92 580	94 560	109 390	108 810
9	Накладные расходы, \$	10 200	11 100	11 600	13 200
10	Накладные расходы в общем объеме продаж, %	1,5	1,6	1,4	1,6
11	Число контактов	1675	1700	1680	1660
12	Стоимость одного контакта, \$	6,09	6,53	6,90	7,95
13	Среднее количество покупателей	320	324	328	334
14	Число новых покупателей	13	14	15	20
15	Число потерянных покупателей	8	10	11	14
16	Средний объем продаж на одного покупателя, \$	2108	2137	2512	2470
17	Средняя прибыль на одного покупателя, \$	289	292	334	326

голоса: они вправе объяснить, чем вызван успех или неудача того или иного делового контакта, могут высказать свои соображения по повышению результативности последующих контактов. Вообще же, результаты работы торгового персонала могут быть обусловлены как внутренними (объем прилагаемых усилий, способности, стратегия), так и внешними (род задачи, удача) факторами.⁵⁴

ПРИНЦИПЫ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Личные продажи — одно из древнейших искусств, которому посвящено множество томов исторической и научной литературы. Эффективный продавец не только обладает инстинктом, он обучен методам анализа и управления поведением потребителей. Современные компании инвестируют в обучение торгового персонала сотни миллионов долларов в год. Все подходы к обучению продажам направлены на то, чтобы превратить торгового работника из пассивного приемщика заказов в активного их добытчика, способного решать проблемы покупателей.

Торговых представителей учат использовать метод SPIN — от первых букв английских слов *situation* (ситуация), *problem* (проблема), *implication* (последствия) и *need-payoff* (отдача) — для установления долгосрочных отношений с покупателем. Этот метод предполагает задание четырех типов вопросов.⁵⁵

1. **Вопросы о ситуации.** С их помощью можно получить информацию или изучить текущую ситуацию покупателя. Например: «Какая у вас система выставления счетов своим клиентам?»
2. **Вопросы о проблемах.** Такие вопросы связаны с проблемами, трудностями и недовольством, которые испытывает покупатель. Например: «В какой части этой системы возникают ошибки?»
3. **Вопросы о последствиях.** Такие вопросы задаются в отношении последствий или результатов проблем, трудностей или недовольства покупателя. Например: «Каким образом эта проблема вредит производительности ваших сотрудников?»
4. **Вопросы об отдаче.** С их помощью устанавливается ценность или полезность предлага-

емого решения. Например: «Сколько бы вы сэкономили, если бы наша компания помогла уменьшить количество ошибок на 80%?»

Большинство программ обучения торговых работников содержит одни и те же основные этапы эффективного процесса продажи. Эти этапы отражены на рис. 22.4, и далее мы обсудим их применительно к продажам товаров промышленного назначения.⁵⁶ Заметьте, что применение этих практик может быть разным в разных частях мира. В Латинской Америке *Pfizer* должен осуществлять продажи не так, как в Северной Америке.⁵⁷

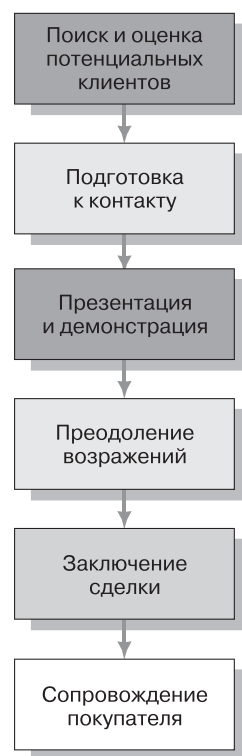


Рис. 22.4. Основные этапы эффективного процесса продажи

ШЕСТЬ ЭТАПОВ ЛИЧНОЙ ПРОДАЖИ

Поиск и оценка потенциальных клиентов. Первый шаг в процессе продажи — поиск и оценка потенциальных заказчиков. Многие фирмы берут обязанности по поиску и оценке перспективных покупателей на себя, а торговые представители могут полностью использовать свое драгоценное время и опыт на осуществление продаж. *IBM* оценивает потенциальных кли-

ентов с помощью метода BANT: обладает ли покупатель необходимым бюджетом (budget), полномочиями заключать сделку (authority), реальной потребностью в товаре или услуге (need) и временем для ожидания выполнения заказа (timeline)?

Сегодня компании не довольствуются методом BANT и используют более совершенные инструменты дифференциации потенциальных клиентов. *Infer*, компания по разработке ПО, использует для такой дифференциации 150 различных сигналов, включая десятки онлайн-овых. Анализируя сведения о методах найма персонала, о структуре управления, об интенсивности обмена твитами между покупателями и работниками и о многом другом, ПО, разработанное компанией, помогает сделать вывод, имеет ли смысл звонить данному потенциальному клиенту, направить ему предложение каким-то другим способом или нет.⁵⁸

Подготовка к контакту. На этапе подготовки к контакту торговый представитель должен собрать по возможности полную информацию о потенциальном покупателе (потребности компании, кто из сотрудников участвует в решении вопроса о закупках) и о непосредственно осуществляющих закупки служащих (их индивидуальные черты и стиль работы). Как осуществляется в компании процесс закупок? Как структурирована закупочная деятельность? Многие отделы закупок в крупных компаниях превратились в отделы стратегических поставок, использующие высокопрофессиональные практики. Централизованные закупки могут предполагать выплату премии крупным поставщикам, которые в состоянии удовлетворить все потребности компании. В то же время некоторые компании децентрализуют закупки таких сравнительно недорогих товаров, как кофеварки, канцелярские принадлежности и т. п.

Продавец должен четко наметить цели первого контакта: оценить потенциального покупателя, собрать информацию или непосредственно заключить сделку. В соответствии с этим выбирается оптимальная форма контакта (личная встреча, телефонный звонок или письмо). И наконец, торговый представитель должен продумать общую стратегию работы с клиентом.

Презентация и демонстрация. Торговый представитель рассказывает покупателю «историю» товара и описывает особенности, преимуще-

ства, выгоды и ценности своего предложения. *Особенности* — это физические свойства и характеристики товара, например скорость обработки данных у микросхемы или объем памяти у компьютера. *Преимущества* говорят о том, почему данные особенности обеспечивают покупателю более выгодные в сравнении с конкурентами позиции. *Выгоды* представляют собой экономические, технические, сервисные и социальные достоинства данного предложения. *Ценности* описывают суммарные достоинства предложения (часто в денежном выражении). Распространенной ошибкой торговых представителей является акцент на особенностях товара (ориентация на товар), а не на выгодах и ценностях предложения (ориентация на покупателя), особенно когда речь идет о продаже кастомизированного или имеющего премиальную наценку товара на высококонкурентном рынке.⁵⁹ Предложение, направляемое потенциальному покупателю, должно быть актуальным, увлекательным и неотразимым — конкурирующая фирма всегда готова воспользоваться упущенным вами шансом.⁶⁰

Преодоление возражений. Во время презентации или при предложении сделать заказ покупатели почти всегда высказывают те или иные возражения. Их сопротивление может иметь психологическую или логическую основу. *Психологическое сопротивление* включает противодействие вмешательству, предпочтение уже проверенных поставщиков или марок товара, безразличие, нежелание уступать в чем-либо, неприятные ассоциации, связанные с торговым представителем, предубеждение, нежелание принимать решение и боязнь потерять деньги. *Логическое сопротивление* может быть вызвано недовольством ценой, условиями поставки или конкретными особенностями товара или самой компании.

Чтобы преодолеть возражения, торговый представитель поддерживает позитивную атмосферу беседы, просит покупателя уточнить, что именно его смущает, и наводящими вопросами старается подвести собеседника к опровержению его собственных доводов, опровергает обоснованность возражения либо превращает возражение в основание для совершения покупки. Хотя цена обычно оказывается наиболее частой темой переговоров, особенно в трудные экономические времена, другими важными во-

просами являются время выполнения контракта, качество предлагаемых товаров и услуг, объем закупок, безопасность товара и ответственность за финансирование сделки, возможные риски и т. п. Умение управлять возражениями и преодолевать их — важная часть процесса ведения переговоров.

Некоторые продавцы слишком быстро «сдаются», когда покупатели требуют снизить цену. Одна из компаний осознала это на собственном опыте, когда выручка от реализации увеличилась на 25%, однако прибыль осталась прежней. Компания решила отучить своих торговых представителей «продавать, играя ценами». Продавцам представили всю информацию о прошлых покупках и поведении каждого покупателя. Они прошли обучение, где им рассказывалось о преимуществах увеличения ценности над снижением цены. Как результат выручка увеличилась еще больше, на сей раз вместе с прибылью.⁶¹

Заключение сделки. Затем торговый представитель переходит к этапу заключения сделки. Продавцы должны уметь определять готовность покупателя к совершению покупки по некоторым признакам, таким как определенные действия, высказывания, комментарии и вопросы. Для завершения сделки используются различные приемы. Можно предложить сделать заказ; резюмировать основные пункты предлагаемого договора, предложить помощь в его оформлении; спросить, что выбирает покупатель: товар А или товар Б; предложить определиться с цветом и размером; указать на потери покупателя, которые влечет за собой отказ от немедленного заключения сделки. Для заключения сделки продавец может предложить покупателю специальные стимулы: более низкие цены, дополнительный объем поставки, подарок на память.

Если покупатель продолжает проявлять нерешительность, то, возможно, торговому представителю имеет смысл встретиться с руководителем более высокого уровня. Иногда торговому представителю следует поискать другие способы подкрепления ценностей своего предложения и показать, как оно поможет справиться с финансовыми и иными проблемами, с которыми сталкивается клиент.⁶²

Сопровождение покупателя. Если торговый представитель стремится к удовлетворению

покупателя и продолжению сотрудничества, он не должен «забывать» про него сразу после того, как тот подпишет счет. После заключения сделки торговому работнику необходимо уточнить время доставки, условия поставки и другие значимые для покупателя составляющие. Сразу же нужно назначить время следующего контакта, в ходе которого убедиться в правильности установки оборудования, проведения инструктажа, рассказать о наличии сервиса. Этот визит или звонок поможет обнаружить возникшие проблемы, убедит покупателя, что продавец заинтересован в продолжении сотрудничества, а также уменьшит расхождения в ожиданиях, которые могли возникнуть «по факту». Продавец также должен разработать план по поддержанию отношений и расширению работы с данным клиентом.

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Рассмотренные нами принципы личных продаж и ведения переговоров ориентированы преимущественно на транзакции, ибо направлены на заключение конкретной сделки с клиентом. Но во многих случаях компания заинтересована не в немедленной продаже, а в установлении долгосрочного сотрудничества с покупателем в качестве поставщика. Компания стремится продемонстрировать, что она имеет возможность обслуживать потребности заказчика на самом высоком уровне. Современные корпоративные клиенты — крупные компании, подчас даже глобальные. Они предпочитают поставщиков, которые могут продавать и повсеместно доставлять согласованный комплекс товаров и услуг; оперативно решать проблемы, возникающие в разных точках; работать над улучшением продукции и усовершенствованием процессов в тесном сотрудничестве с представителями компании-клиента.⁶³

Торговые представители, работающие с крупными клиентами, должны не просто вступать с ними в контакт, когда те, по их мнению, готовы к заключению сделки. Им следует регулярно общаться с заказчиками, приглашать их на деловые обеды, предлагать способы решения возникающих проблем. Они должны проводить мониторинг основных заказчиков, знать их ситуацию и быть готовыми предоставить необходимый сервис.⁶⁴

При должном исполнении программы управления взаимоотношениями (партнерскими отношениями) компания уделяет взаимодействию с клиентами внимания не меньше, чем проблемам своего производства. В то же время необходимо отдавать себе отчет, что, несмотря на оправданный интерес к маркетингу взаимоотношений, метод этот отнюдь не универсален и эффективен далеко не во всех ситуациях. В итоге компания должна сама определить, в каких сегментах рынка и какие конкретно потребители положительно отреагируют на ее попытки управления партнерскими отношениями.

ВЫВОДЫ

1. Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система, в которой с помощью одного или нескольких каналов вызывается некоторый измеримый отклик или транзакция, не привязанные ни к какому конкретному месту. Прямой маркетинг, в особенности его электронные формы, развивается бурными темпами.
2. Кампания прямого маркетинга должна разрабатываться с учетом следующего: необходимо определить ее цели, выделить целевые рынки сбыта и целевых покупателей, проработать предложения и цены; подготовленная кампания должна быть протестирована; для измерения эффективности кампании следует установить критерии успеха.
3. К основным каналам прямого маркетинга относятся личные продажи, прямая почтовая рассылка, каталоги, телемаркетинг, интерактивное телевидение, маркетинг с использованием киосков, продажи через веб-сайты и мобильные устройства.
4. Управление отношениями с покупателем часто требует создания базы данных покупателей и добычи данных для выявления тенденций, сегментов и индивидуальных потребностей. Здесь имеются серьезные риски, поэтому фирмы должны действовать осторожно.
5. Маркетинг баз данных имеет свои достоинства и недостатки.
6. Торговый персонал — связующее звено между компанией и ее покупателями. Для большинства клиентов торговый представитель олицетворяет компанию, и он же является для компании источником столь необходимой информации о покупателях.
7. Организация службы сбыта предполагает определение ее целей, стратегии работы, структуры, размера и системы оплаты труда сотрудников. Целями службы сбыта могут быть поиск потенциальных покупателей, выбор целевых рынков, коммуникации с потребителями, продажи, обслуживание, сбор информации и распределение товаров. Определение стратегии требует выбора комплекса наиболее эффективных торговых подходов. Выбор структуры службы сбыта — это распределение зон обслуживания по территориальному, товарному или рыночному принципу (или их комбинации). Оценка размера службы сбыта включает определение общих трудозатрат и необходимого количества торговых часов (исходя из этого рассчитывается требуемое число торговых работников). Установление системы оплаты труда торгового персонала подразумевает решение вопроса о том, какие оклады, комиссионные вознаграждения, премии, компенсации расходов и льготы будут предоставляться сотрудникам и как будет учитываться в окончательном размере вознаграждения уровень удовлетворения покупателей.
8. Управление торговым персоналом включает пять этапов: 1) отбор и наем торговых представителей; 2) обучение работников методикам продаж и изучение ими товаров компании, ее политики и ориентации на удовлетворение покупателей; 3) контроль деятельности торгового персонала, помощь в эффективном планировании рабочего времени; 4) мотивацию торгового персонала, баланс торговых квот, денежного поощрения работников и дополнительных стимулов; 5) оценку труда на индивидуальном и коллективном уровне.
9. Помимо искусства продажи работники службы сбыта должны владеть методами анализа и управления покупателями. Универсальных подходов не существует, но в большинстве обучающих программ процесс продаж подразделяется на шесть этапов: 1) поиск и оценка потенциальных клиентов; 2) подготовка к контакту; 3) презентация и демонстрация; 4) преодоление возражений; 5) заключение сделки; 6) сопровождение покупателя.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: ВЫДАЮЩИМИСЯ ПРОДАВЦАМИ РОЖДАЮТСЯ ИЛИ СТАНОВЯТСЯ?

В сфере продаж нет единого мнения по поводу того, как обучение персонала влияет на эффективность службы сбыта по сравнению с подбором наиболее способных кандидатов. Некоторые исследователи придерживаются мнения, что лучшие продавцы — «прирожденные» и своими высокими показателями они обязаны свойствам своего характера и навыкам

межличностного общения. Другие не соглашались с этой точкой зрения и утверждают, что применение передовых методов продаж может практически любого превратить в выдающегося торгового работника.

Каково ваше мнение: ключ к формированию эффективной службы сбыта — это правильный отбор кандидатов или обучение сотрудников?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Вспомните вашу последнюю крупную покупку в магазине. Какую роль сыграл продавец в принятии вами этого решения? Что из того, что он делал, вам понравилось, а что не понравилось?



В центре внимания

Progressive

Progressive Corporation является одним из крупнейших страховщиков автомобилей, мотоциклов и моторных лодок в США. Компания, основанная в 1937 г., считалась одним из самых ярких новаторов в отрасли. С первых дней ее существования ее философия предполагала такой подход к автострахованию, «какого не имела ни одна другая компания».

Progressive привлекает новых клиентов благодаря своему обслуживанию и предложению уникальных продуктов. Например, она была первой страховой компанией, предложившей услугу круглосуточного приема претензий и снижения стоимости полисов для водителей, не нарушающих ПДД. В 1994 г. она ввела услугу покупки страховки на основе сравнения цен. Для ее получения потенциальный клиент мог позвонить по бесплатному номеру телефона и узнать цены на полис у *Progressive* и у трех ее конкурентов. Компания еще больше расширила возможности этой услуги, когда стала предоставлять ее через Интернет. Она также была первой компанией, начавшей доставлять на своих фирменных автомобилях специалистов по оформлению страховых претензий в любую точку по запросу клиента, в том числе и к месту дорожного происшествия. Сегодня *Progressive* имеет тысячи таких автомобилей по всей стране.

Страховая индустрия непрерывно изменялась по мере того, как клиенты становились более искушенными, более чувствительными к затратам и менее склонными прибегать к помощи страховых агентов при покупке полисов. Джонатан Бимер, руководитель отдела маркетинговой стратегии и инновационного бизнеса *Progressive*, так объяснял медиастратегию своей компании: «Как компания, мы всегда считали, что клиенты должны иметь возможность обращаться к нам через любые удобные им каналы. В прошлом они могли воспользоваться телефоном, Интернетом или услугами агента. Социальные медиа стали теперь еще одним каналом взаимодействия клиентов с нашим брендом». Компания имеет сеть из 35 тыс. независимых агентов, но также предоставляет клиентам возможность связываться с ней через Интернет или мобильные устройства. Она также предлагает им несколько вариантов подачи страховых претензий. Владелец полиса может доставить поврежденную машину в сервисный центр *Progressive* или, позвонив по телефону, попросить помочь ему справиться с проблемой, возникшей в пути, например, заменить спустившееся колесо.

В последние годы клиенты позитивно реагировали на маркетинговые кампании *Progressive*, главным действующим лицом в которых была Фло — остроумная и находчивая сотрудница фирмы в неизменной белой униформе, украшенной логотипом *Progressive*. Сюжеты рекламных роликов с участием Фло часто разворачиваются в выдуманном центре страхования и нацеливаются на людей, выбирающих между продлением существующего полиса и сменой страховщика. Компания обнаружила, что использование персонажа, представляющего бренд, помогает клиентам представить себе не-

осязаемый акт покупки и продажи полиса как осязаемый процесс. В ее рекламе также часто появляется бело-голубой «страховой» пакет, также подкрепляющий идею о том, что *Progressive* продает нечто конкретное, а не абстрактное. В каждом рекламном ролике Фло находит свой способ помочь клиентам и решить их проблемы. Она помогает водопроводчикам, выкорчевывает дикий кустарник с садовниками и находит водителей в заглохших автомобилях под проливным дождем. Фло, ее пакеты страховых услуг и центры страхования *Progressive* успешно помогают выделять компанию на общем фоне в высококонкурентной отрасли.

Фло стала теперь одним из самых узнаваемых рекламных персонажей и, как объяснил директор по маркетингу Джефф Чарни, «Фло сделала нас домашним именем». Однако маркетинговая команда *Progressive* всеми силами старается делать ее образ современным и актуальным. Фло появляется на самых разных экранах: на ТВ, в Интернете, на мобильных устройствах, в приложениях для смартфонов, видеоиграх и анимационных видео на YouTube, а кроме того, она имеет собственную страницу на Facebook (наряду с миллионами ее поклонников). Маркетинговые кампании *Progressive* получили много престижных профессиональных премий.

В последние два десятилетия *Progressive* успешно развивается благодаря своим новаторским страховым предложениям и кампаниям прямого маркетинга. В 1996 г. объем продаж *Progressive* составлял \$3,4 млрд, а в 2005 г. — уже \$14 млрд, т. е. за этот период компания росла в среднем на 17% в год. В 2013 г. *Progressive* выписала 17,3 млрд страховых полисов и заработала \$18,2 млрд.

Вопросы

1. За счет чего *Progressive* удавалось в последние годы привлекать новых клиентов?
2. Обсудите проводимую *Progressive* кампанию прямого маркетинга, в которой центральную роль играет персонаж по имени Фло. Почему эта кампания так хорошо воспринимается клиентами?
3. Что еще должна сделать *Progressive* для сохранения своего лидерства в высококонкурентной отрасли страхования?

Источники: Avi Dan, «How Progressive's CMO Jeff Charney Made 'Flo' More Loveable than Ducks and Geckos», *Forbes*, May 3, 2012; Giselle Abramovich, «How Progressive Got Its Social Flow», CMO.com, December 11, 2013; Stuart Elliott, «A Nomadic Insurance Pitchman, Luring New Consumers», *New York Times*, November 30, 2010; Gary Strauss, «Progressive CEO Calls Flo 'Essential' to Its Marketing Plan», *USA Today*, July 26, 2012; E. J. Schultz, «Progressive Goes Flo-less in Corporate Image Campaign», *Ad Age*, September 23, 2013; «BoB's Best—Integrated Campaign (more than \$200,000): Progressive Commercial», *Ad Age*, October 8, 2013; E. J. Schultz, «Flo Gets More Company as Progressive Rolls Out 'The Box'», *Ad Age*, December 5, 2012; Progressive.com; Progressive Insurance 2013 Annual Report.

Управление холистической маркетинговой организацией

В этой главе вы найдете ответы на следующие вопросы.

1. Какие тенденции существуют в практике маркетинга?
2. В чем секрет эффективного внутреннего маркетинга?
3. Как компании зарекомендовать себя в качестве социально-ответственного лица?
4. Как улучшить навыки реализации маркетинговых программ?
5. Что может помочь руководству компании контролировать и совершенствовать маркетинговую деятельность?

Для нормального долгосрочного роста торговой марки необходимо, чтобы управление маркетинговой организацией было налажено правильно. Фирмам с холистической маркетинговой ориентацией не остается ничего иного, как смириться с ее сложностью и тщательно планировать и взаимоувязывать различные маркетинговые действия. Им также необходимо принимать во внимание разнообразные эффекты своих действий. Социальная ответственность и не истощающие природные ресурсы развитие корпораций приобретают все большее значение. У некоторых фирм эта новая философия лежит в основе всех их действий.¹

Компания *Patagonia*, занимающаяся производством одежды и снаряжения для активного отдыха на природе, всегда уделяла пристальное внимание вопросам экологии. Основатель компании Ивон Шуньяр является активным сторонником экономики постконсьюмеризма, в которой товары должны быть «высококачественными, утилизируемыми и ремонтнопригодными». По настоянию Шуньяра *Patagonia* даже разместила в «New York Times» полностраничную рекламу «Не покупайте эту куртку». Под фотографией куртки, продаваемой в магазинах компании, размещался текст, пояснявший, что, несмотря на то что эта куртка «сшита по высоким стандартам из прочной ткани с добавлением легко утилизируемого полиэстера» — ее изготовление сопряжено со значительными экологическими издержками (требуется 135 л воды и приводит к выбросу в атмосферу почти 900 г двуокиси углерода). Реклама завершалась призывом к соблюдению пяти принципов инициативы Common Threads: 1) сокращать (количество того, что вы покупаете); 2) чинить (что вы можете); 3) повторно использовать (то, что вы имеете); 4) отправлять на переработку (все остальное); 5) думать (об устойчивом развитии нашего мира). *Patagonia*, имеющая годовой объем продаж в \$575 млн, постоянно стремится находить более дружелюбные по отношению к природе решения для всего, что она производит и продает, — например, она стала первой выпускать гидрокостюмы не из неопрена, а из ткани, изготовленной из растительных волокон.

Успешный холистический маркетинг требует эффективного маркетинга взаимоотношений, интегрированного маркетинга, внутреннего маркетинга и социально-ответственного маркетинга. В этой главе мы поговорим о внутреннем и социально-ответственном маркетинге, а также о том, как осуществлять маркетинг и управлять им, не нарушая норм этики. Речь пойдет о том, как фирмы организуют, осуществляют, оценивают и контролируют свою маркетинговую деятельность. Также мы затронем такую актуальную тему, как социальная ответственность. А начнем мы с того, что опишем изменения, происходящие сегодня в практике маркетинга.

ТЕНДЕНЦИИ В ПРАКТИКЕ МАРКЕТИНГА

В гл. 1 и 3 мы рассматривали существенные изменения в маркетинговой макросреде, такие как глобализация, дерегулирование, технический прогресс, увеличение рыночной власти покупателей, фрагментация рынков.² Благодаря этим изменениям, а также широкому распространению компьютеров, Интернета и средств мобильной связи сегодняшние условия работы маркетологов кардинально отличаются от тех, которые существовали еще в конце прошлого века. Основные тенденции в маркетинге в начале XXI в. в сжатой форме представлены в табл. 23.1.

Осуществляя изменения в своих практиках маркетинга и ведения бизнеса, фирмы также сталкиваются с этическими дилеммами и необходимостью идти на непростые компромиссы. Потребители могут ценить удобство, но как оправдать одноразовые товары или изощренную упаковку в условиях всеобщего стремления к минимизации загрязнения природы? Растущие материальные запросы могут игнорировать необходимость развивать экономику без истощения природных ресурсов. Учитывая озабоченность потребителей и требования властей, многие компании начинают создавать товары, потребляющие мало энергии и не оказывающие негативного влияния на экологию. В этом направлении некоторые из них добились заметных успехов.³

Таблица 23.1. Основные изменения в практиках маркетинга и ведения бизнеса

• Реинжиниринг: командам специалистов поручается управление процессами создания потребительской ценности, предпринимаются попытки устранения барьеров между отделами организации с точки зрения выполняемых ими функций
• Аутсорсинг: повышается готовность приобретать все большие объемы товаров и услуг у сторонних поставщиков из той же страны или из-за рубежа
• Бенчмаркинг: изучение опыта лучших компаний с целью совершенствования собственной деятельности
• Установление партнерских отношений с поставщиками: более тесное сотрудничество с меньшим количеством поставщиков, но такими, работа с которыми позволяет фирме добиться прироста добавленной ценности
• Установление партнерских отношений с покупателями: более тесное сотрудничество с клиентами, направленное на увеличение получаемой ими ценности
• Слияния: приобретение или слияние с работающими в данной или смежной отрасли фирмами в целях получения эффекта масштаба и расширения товарного ассортимента
• Глобализация: стремление «мыслить глобально» и «действовать локально»
• «Сжатие»: сокращение числа уровней организации с целью быть ближе к покупателям
• Концентрация: определение наиболее прибыльных направлений деятельности и покупателей и концентрация на них
• Обоснование: усиление подотчетности благодаря лучшему измерению, анализу и документальному подтверждению эффектов маркетинговых усилий
• Ускорение: устройство организаций и процессов таким образом, чтобы быстрее реагировать на изменения во внешней среде
• Делегирование полномочий: поощрение и расширение полномочий персонала с целью стимулирования инноваций и инициативы
• Расширение: учет интересов покупателей, работников, акционеров и других стейкхолдеров в деятельности предприятия
• Мониторинг: отслеживание того, что говорится в массмедиа и онлайн, и изучение покупателей и конкурентов для совершенствования практик ведения бизнеса

«Toyota Prius»

Многие эксперты в автомобильной отрасли лишь криво усмехнулись, когда в 2001 г. *Toyota* заявила о своих планах продать в ближайшие пять лет 300 тыс. гибридных машин «Prius», работающих и на бензине, и на электричестве. Однако к 2004 г. срок ожидания получения этой модели составлял шесть месяцев. Новая формула успеха *Toyota* предусматривает использование мощного электродвигателя, быстрое переключение источников энергии, возможность проехать автомобилем с пятью пассажирами 55 миль на одном галлоне бензина — и все это по цене чуть выше \$20 тыс. Каков же вывод? Функционально успешные товары, которые воспринимаются потребителями как экологически дружелюбные, открывают производителям новые воз-

можности. Сейчас *Toyota* активно развивает производство гибридных автомобилей, и ее примеру следуют автомобилестроители США.

Сейчас, как никогда прежде, фирмы должны мыслить холистически и использовать креативные беспроигрышные решения для нахождения баланса конфликтующих требований. Они должны разрабатывать полностью интегрированные маркетинговые программы и устанавливать разумные отношения со многими заинтересованными сторонами.⁴ Им необходимо осуществлять правильные действия внутри своих организаций и рассматривать последствия своих усилий на рынке.



ПАМЯТКА
маркетолога

Характеристики отделов компании, ориентированной на покупателей

ИР	Встречаются с покупателями и выслушивают их проблемы Приветствуют участие в работе над каждым новым проектом отделом маркетинга и производства, а также других подразделений Занимаются бенчмаркингом товаров конкурентов и ищут «наилучшие» решения Выясняют реакцию и предложения покупателей в процессе работы над проектом Непрерывно занимаются улучшением товаров с учетом обратной связи от рынка
Закупки	Занимаются активным поиском лучших поставщиков, а не просто выбирают из тех, кто направляет им свои предложения Устанавливают долгосрочные отношения с немногими, но самыми надежными и лучшими поставщиками Не стремятся к экономии средств в ущерб качеству
Производство	Приглашают покупателей посещать свои предприятия Посещают заводы покупателей, чтобы знать, как покупатели используют продукцию их компании Непрерывно ищут способы ускорения и/или удешевления выпуска продукции Непрерывно повышают качество товаров, стремясь к полному исключению производственного брака Удовлетворяют требования покупателей к «кастомизации» там, где это можно сделать с прибылью для своей компании
Маркетинг	Изучают потребности и желания покупателей в четко определенных рыночных сегментах Распределяют маркетинговые усилия с учетом потенциала долговременной прибыльности целевых сегментов Разрабатывают победные предложения для каждого целевого сегмента Непрерывно оценивают имидж компании и удовлетворенность покупателей Постоянно собирают и оценивают идеи для новых и улучшения существующих товаров для лучшего удовлетворения потребностей покупателей Стремятся добиться того, чтобы мысли и дела работников всех отделов компании были ориентированы на покупателей

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ

Традиционно маркетологи играли роль посредников, в их обязанности входило изучение потребностей потребителей и передача этой информации различным функциональным отделам организации.⁵ Но сегодня большинство предприятий работают в устойчивых деловых сетях и каждая функциональная область может взаимодействовать с покупателями напрямую. Маркетинг лишился монополии на взаимодействие с клиентами. Скорее, перед ним стоит задача интеграции всех связывающих фирму и покупате-

ля процессов, чтобы покупатели видели цельный образ компании и слышали единый ее голос.⁶ *Внутренний маркетинг* требует, чтобы все сотрудники организации принимали ее маркетинговые концепции и цели и участвовали в создании, предоставлении и продвижении ценности для покупателей. Только когда все работники понимают, что их задача заключается в обслуживании и удовлетворении покупателей, их компания приобретает возможность осуществлять эффективный маркетинг.⁷ Вставка «Памятка маркетолога: характеристики отделов компании, ориентированной на покупателей»



Сбыт	Приобретают специализированные знания об отрасли, в которой работают покупатели Стремятся предложить покупателю «наилучшее решение», но дают только те обещания, которые могут выполнить Сообщают об идеях и потребностях покупателей тем, кто занимается разработкой товаров Обслуживают одних и тех же покупателей в течение длительного времени
Логистика	Задают высокие стандарты по скорости обслуживания и всегда их соблюдают Управляют компетентным и любезным отделом обслуживания покупателей, который отвечает на вопросы, принимает жалобы, быстро и беспристрастно разрешает споры
Бухгалтерия	Периодически выпускают отчеты о прибыльности товара, рыночного сегмента, территории продаж, размера заказа и отдельных покупателей Готовят инвойсы с учетом потребностей покупателей и вежливо и быстро отвечают на обращения покупателей
Финансовый	Понимают и поддерживают маркетинговые инвестиции (как рекламу имиджа), которые укрепляют долгосрочные предпочтения и лояльность покупателей Формируют пакет финансовых услуг с учетом требований покупателя Принимают быстрые решения о платежеспособности покупателя
Связи с общественностью	Распространяют благоприятные сведения о компании и держат под контролем появление неблагоприятных новостей Действуют как внутренний покупатель и как адвокат, выступающие за улучшение методов и практик компании
Прочий персонал, контактирующий с покупателями	Компетентен, любезен, доброжелателен, надежен, отзывчив и вызывает доверие

поможет вам оценить, какие отделы вашей организации действительно ориентированы на покупателей, а какие нет.

Теперь давайте поговорим о том, как могут быть организованы отделы маркетинга, как они могут эффективно сотрудничать с другими отделами и как фирме развивать у себя креативную маркетинговую культуру.⁸

СПОСОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Сегодня существует целый ряд различных, порой в чем-то пересекающихся форм организации отдела маркетинга: по выполняемым функциям, по географическому признаку, по управлению товарами или торговыми марками, по управлению рынками и в матричной форме.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Это самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии. Функциональные специалисты (на рис. 23.1 их пять) подчиняются вице-президенту компании по маркетингу, координирующему их действия. В число прочих специалистов могут входить менеджер по обслуживанию покупателей, менеджер по маркетинговому планированию, менеджер по рыночной логистике, менеджер по прямому маркетингу, менеджер по интернет-маркетингу.

Основное достоинство функциональной организации маркетинга — ее административная простота. Хотя, конечно, вопрос налаживания нормальных рабочих отношений в маркетинговом коллективе был и остается актуальным. Кроме того, при увеличении числа товаров и обслуживаемых рынков эффективность данной

модели снижается. Во-первых, планирование конкретных товаров и рынков при функциональной организации производится неадекватно. Теми товарами, которые никто не поддерживает, пренебрегают. Во-вторых, между всеми функциональными службами идет борьба за бюджет и статус. Вице-президенту по маркетингу приходится постоянно взвешивать противоречащие друг другу требования конкурирующих функциональных специалистов и координировать их действия.

ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Компании, поставляющие товары на внутренний рынок, часто организуют свои торговые (а иногда и иные, включая маркетинговые) отделения по географическому принципу.⁹ Менеджер по национальному сбыту может руководить четыре региональными торговыми менеджерами, у каждого из которых в подчинении находятся по шесть зональных менеджеров. Менеджерам по торговле в определенной зоне подчиняются по восемь районных менеджеров, а тем, в свою очередь, — по десять торговых представителей или продавцов.

В некоторых компаниях введены должности *специалистов по территориальному рынку* (менеджеров по региональному или местному маркетингу), в обязанности которых входит обеспечение продаж на основных рынках сбыта. В США, например, таким рынком может быть округ Майами-Дейд во Флориде, где две трети домохозяйств составляют семьи выходцев из Латинской Америки.¹⁰ Специалист по Майами, который прекрасно ориентируется в особенностях местного рынка и структуре торговли, помогает менеджерам по маркетингу головного офиса использовать маркетинговые инструменты в соответствии с региональной спецификой

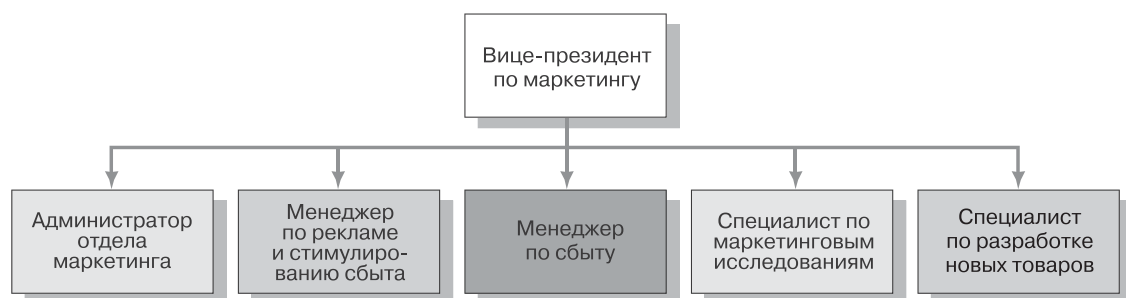


Рис. 23.1. Функциональная организация

и участвует в подготовке годовых и долгосрочных планов по продажам в своем регионе.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРАМИ ИЛИ ТОРГОВЫМИ МАРКАМИ

Компании, производящие различные товары и владеющие множеством торговых марок, часто организованы по принципу управления отдельными товарами или брендами. Такая организация не заменяет собой функциональную, а служит дополнительным уровнем управления. В подчинении у руководителя находятся менеджеры товарных категорий, которые, в свою очередь, управляют менеджерами по конкретным товарам и маркам.

Организация по товарам или маркам целесообразна в тех случаях, когда компания выпускает большой ассортимент продукции или когда сама номенклатура товаров велика настолько, что

в рамках функциональной организации с ним не справиться.

Управление товарами и торговыми марками (продукт-менеджмент и бренд-менеджмент) иногда называют **системой «центр-лучи»**. Образно говоря, менеджер по товару или торговой марке в буквальном смысле слова находится в центре, из которого исходят лучи-связи к различным отделам (рис. 23.2). Обязанности менеджера по товару или торговой марке могут включать:

- создание долгосрочной конкурентоспособной стратегии развития товара;
- разработку годового плана маркетинга и прогнозирование объемов сбыта;
- взаимодействие с рекламными и другими агентствами по созданию рекламных обращений, программ и кампаний;
- стимулирование поддержки товара торговыми представителями и дистрибьюторами;

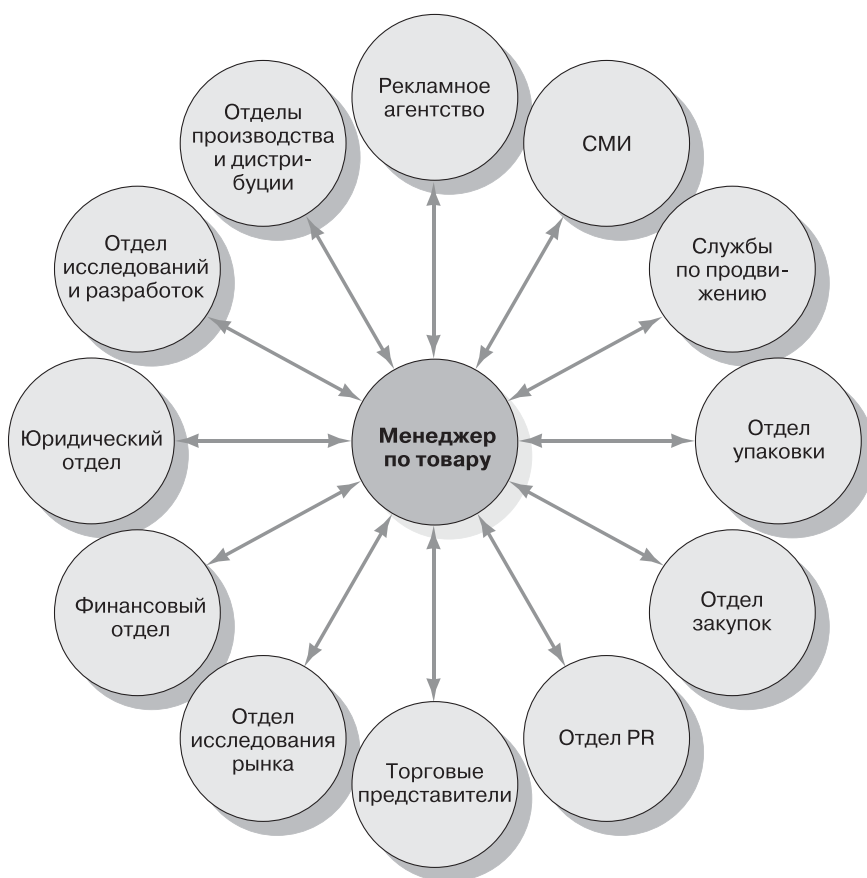


Рис. 23.2. Взаимодействия менеджера по товару

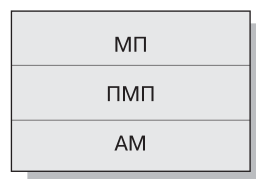
- постоянный сбор сведений о показателях продаж товара, об отношении к нему со стороны покупателей и продавцов, о новых проблемах и возможностях;
- инициацию программ усовершенствования товара, направленных на удовлетворение изменяющихся потребностей.

Организация по товарам имеет несколько преимуществ. Прежде всего менеджер получает возможность сконцентрировать усилия на разработке эффективного комплекса маркетинга для своего товара. Ускоряется его реакция на рыночные проблемы, менее известным торговым маркам уделяется больше внимания, поскольку у них появляется свой «защитник». Однако такая организация управления имеет и свои недостатки:

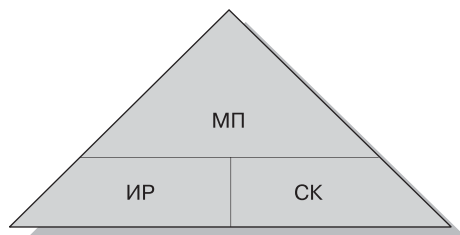
- Менеджеры по товарам, и в особенности менеджеры торговых марок, не имеют достаточных для эффективного исполнения своих обязанностей полномочий. Поддержки со стороны других отделов им приходится добиваться методом убеждения.
- Такие менеджеры становятся настоящими экспертами по своим товарам, но редко — по какой-либо функциональной составляющей. Они оказываются в сложном положении: с одной стороны, они выступают в роли экспертов, с другой — вынуждены обращаться к услугам экспертов настоящих.
- Организация по товарам часто обходится дорого. Вначале для управления каждым основным товаром назначается один человек, а вскоре появляются менеджеры по самым незначительным продуктам или маркам.
- Менеджеры по торговым маркам, как правило, занимаются одной маркой недолго. Такая краткосрочная занятость одним брендом ведет к краткосрочному планированию и оказывает разрушительное воздействие на долгосрочный потенциал марки.
- Фрагментированность рынков сбыта существенно усложняет разработку единой общенациональной стратегии компании. Бренд-менеджерам приходится приспосабливаться к требованиям региональных и локальных сбытовых групп, что приводит к переходу власти от отдела маркетинга к сбыту.

- Менеджеры по товарам и маркам заставляют компанию сосредоточивать усилия на увеличении доли рынка, а не на укреплении взаимоотношений с покупателями. Однако именно отношения с покупателями, а не бренды как таковые могут являться основным средством создания ценности.

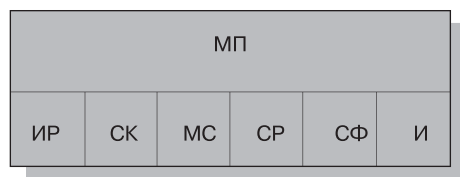
Второй способ организации продукт-менеджмента — замена менеджеров по товарам *командами*. Различают три типа таких «командных» структур: вертикальная товарная команда, треугольная товарная команда и горизонтальная товарная команда (рис. 23.3).



а) Вертикальная команда



б) Треугольная команда



в) Горизонтальная команда

МП — менеджер по продукту
 ПМП — помощник менеджера по продукту
 АМ — ассистент менеджера
 ИР — исследователь рынка
 СК — специалист по коммуникациям
 МС — менеджер по сбыту
 СР — специалист по распределению
 СФ — специалист по финансам и бухгалтеру
 И — инженер

Рис. 23.3. Три типа товарных команд

Второй и третий типы товарных команд пользуются популярностью у тех, кто пропагандирует управление активами торговой марки. Сторонники этого подхода считают, что каждым крупным

брендом должна заниматься **группа по управлению активами торговой марки**, состоящая из представителей основных функциональных отделов, определяющих рыночную эффективность марки. В таком случае компания состоит из нескольких групп по управлению марочными активами, которые будут периодически отчитываться перед соответствующим советом, а тот, в свою очередь, — перед директором по брендингу. Данный подход очень отличается от традиционного способа управления торговыми марками.

Третий способ повышения эффективности организации по товарам — ликвидация должностей менеджеров по второстепенным товарам и поручение управления двумя или более товарами оставшимся специалистам. На практике это выполнимо, если два или более товара удовлетворяют схожие потребности. В фирмах — производителях косметики не нужны менеджеры по каждому товару, поскольку цель применения любой косметики одна — создание красоты. А вот компаниям, выпускающим предметы личной гигиены, необходимы разные менеджеры по зубной пасте, мылу и шампуню, так как все эти товары различаются по назначению и способу применения.

Четвертый способ — введение управления по категориям, или *категорийного менеджмента*, когда менеджмент осуществляется на уровне товарных категорий. В последние годы на категорийный менеджмент перешли *Procter & Gamble* (между прочим, пионер системы бренд-менеджмента) и ряд других ведущих компаний.¹¹ Переход *Diageo* к управлению по категориям рассматривался как способ улучшить управление разработкой премиальных брендов. Он также помог фирме обратить внимание на бренды, демонстрирующие невысокие результаты продаж.¹²

Представители *P&G* приписывают новой системе сразу несколько преимуществ. Традиционная система бренд-менеджмента стимулирует внутреннюю конкуренцию между менеджерами торговых марок — в погоне за серьезными стимулами те стремятся превзойти друг друга, — однако при этом возникает борьба за ресурсы и страдает координация усилий. Если раньше товарная категория с небольшой долей рынка могла вовсе остаться без внимания (в *P&G* такая судьба постигла, например, чистящие средства для твердых поверхностей), то при новой схеме все категории изначально получают адекватные ресурсы.

Еще один довод в пользу управления по товарным категориям — увеличение рыночной власти торговцев. В розничной торговле принято мыслить категориями товаров и измерять прибыльность по отделам и секциям магазинов. В *P&G* пришли к выводу, что разумнее всего перестроиться сходным образом. Некоторые розничные торговцы, такие как *Walmart* и отдельные региональные сети продовольственных магазинов, сами перешли на категорийный менеджмент. В этом они видят способ определения стратегической роли каждой конкретной категории товаров в магазине и решение таких операционных вопросов, как логистика, роль частных торговых марок, компромисс между шириной ассортимента и неэффективным представлением на прилавках однотипных товаров.¹³

Фактически во многих фирмах, продающих фасованные товары, управление категориями переросло в управление товарами, находящимися на торговых полках, и охватывает теперь сразу несколько родственных категорий в одних и тех же секциях супермаркетов. Например, «Yoplait Yogurt» компании *General Mills* выступает в качестве «представителя категории» в отделах молочных товаров у 24 крупных ритейлеров, что обеспечивает компании увеличение продаж йогуртов на 9%, а молочных товаров — на 13%.¹⁴

Организация по управлению рынками. Многие компании продают свои товары на разных рынках. Например, *Canon* продает факсимильные аппараты индивидуальным и корпоративным клиентам, государственным учреждениям. *Nippon Steel* поставляет стальной прокат предприятиям железнодорожной и строительной отраслей, коммунальным службам. Если всех покупателей в соответствии с их предпочтениями и поведением можно разделить на несколько групп, то имеет смысл организовать **управление по рынкам**. В этом случае менеджер по всем рынкам руководит деятельностью менеджеров по отдельным рынкам (их также называют менеджерами по развитию рынка, специалистами по рынку или специалистами по отрасли). При необходимости менеджеры по рынкам могут обращаться за помощью к функциональным службам. Тот, кто координирует деятельность компании на наиболее важных рынках, может даже иметь нескольких функциональных специалистов в своем подчинении.

Обязанности менеджеров по рынкам аналогичны обязанностям менеджеров по товарам. Эффективность работы менеджера по рынку оценивается по показателям прибыльности и роста соответствующих рынков. Данной системе свойственны те же преимущества и недостатки, что и товарно-ориентированной системе управления. Основное ее преимущество заключается в том, что маркетинговая деятельность организуется таким образом, чтобы удовлетворить потребности различных групп покупателей. При этом фирма меньше концентрируется на функциях маркетинга, регионах или даже товарах как таковых. Многие фирмы реорганизуются в соответствии с требованиями рынка, т. е. становятся **организациями, ориентированными на рынок**. Так, компания *Xerox* отказалась от региональных продаж в пользу реализации продукции по отраслям, и точно так же поступили *IBM* и *Hewlett-Packard*.

Организуя **управление по покупателям**, компания стремится к такой структуре, которая позволяет понимать и удовлетворять нужды индивидуальных клиентов в отличие от работы с массовым рынком или даже сегментами рынка.¹⁵ Исследование показало, что компании, организованные по такому принципу, имели с покупателями лучшие отношения и предоставляли своим работникам больше свободы в осуществлении действий, направленных на удовлетворение отдельных покупателей.¹⁶

Матричная организация. Компании, имеющие большое число ассортиментных групп и оперирующие на различных рынках, могут создать матричную организацию.

Однако проблема здесь состоит в том, что эта система обходится дорого и вызывает массу конфликтов. Содержание всех этих менеджеров обходится недешево. Также возникает ряд вопросов о распределении полномочий и ответственности.¹⁷ Некоторые корпоративные группы маркетинга помогают топ-менеджменту оценивать предоставляющиеся возможности, дают подразделениям необходимые консультации и продвигают идеи маркетинга по всей компании.

СВЯЗЬ МАРКЕТИНГА С ОСТАЛЬНЫМИ ОТДЕЛАМИ ФИРМЫ

Согласно маркетинговой концепции, все отделы должны в первую очередь думать о покупателях и работать совместно для удовлетворения их потребностей и оправдания их ожиданий.

Однако каждый отдел рассматривает проблемы и цели организации со своей точки зрения, так что возникновение конфликтов интересов и коммуникационных проблем становится неизбежным. Вице-президент или директор по маркетингу должен, используя не столько свои полномочия, сколько силу убеждения: 1) координировать внутренний маркетинг в компании и 2) координировать маркетинговую деятельность с финансовой, производственной и другими функциями компании для лучшего обслуживания потребителей.¹⁸

Многие компании сосредоточивают теперь внимание не на отделах, а на ключевых процессах, потому что департаментальная организация может мешать согласованной работе. Поэтому они назначают лидеров процессов, которые управляют междисциплинарными командами, имеющими в своем составе работников отделов маркетинга и сбыта. Таким образом, маркетологи несут прямую ответственность за работу своих команд и косвенную — за работу отдела маркетинга.

Для создания у клиента позитивного впечатления о компании с самого начала и до окончания какой-либо сделки все подразделения компании должны наладить эффективную совместную работу. В частности, с учетом роста важности технологий обработки больших данных маркетологи должны тесно сотрудничать с отделом информационных технологий.

СОЗДАНИЕ КРЕАТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Многие компании осознают, что фактически они ориентированы не столько на покупателей и рынки, сколько на товары и сбыт. Такие компании стремятся к преобразованию в ориентированные на рынок структуры. Этот процесс требует:

1. Поощрения заботы об интересах покупателей в масштабе всей организации.
2. Организационной структуры, построенной вокруг покупательских сегментов, а не вокруг товаров.
3. Углубленного изучения покупателей с помощью качественных и количественных исследований.

Выгоды такого подхода велики, но осуществить его на практике не просто. Не стоит рассчитывать, что все произойдет само по себе, стоит лишь директору выступить с речью, в которой

он постарается убедить работников «думать о покупателях». Такое изменение потребует пересмотра должностных инструкций, структуры организации, стимулов и взаимосвязей. Меры, которые должен предпринять президент компании для того, чтобы расширить возможности маркетинга, перечислены во вставке «Маркетинг изнутри: директор — главный маркетолог».

В условиях гиперконкурентной экономики ориентация компании на покупателя необходима, но недостаточна. Организация должна работать творчески.¹⁹ В настоящее время компании все быстрее перенимают друг у друга преимущества и стратегии. Становится все труднее выделиться, не говоря уже о том, чтобы поддерживать свой уровень дифференциации. По мере того как компании становятся все более похожими, прибыли падают. Единственное, чем может ответить компания, — это наращиванием своих возможностей по введению стратегических новшеств и творческого потенциала. Такую возможность дает комбинирование инструментов, процессов, мероприятий, навыков сотрудников, что позволяет компании генерировать больше идей более высокого качества, чем у конкурентов.²⁰

Компании должны следить за тенденциями и быть готовыми использовать открывающиеся возможности. *Nestle* довольно поздно пришла к решению открывать кофейни, подобные кафе корпорации *Starbucks*. *Coca-Cola* недостаточно быстро обнаружила движение рынка в сторону фруктовых напитков, таких как «*Snapple*», энергетических напитков типа «*Gatorade*» и диетических марок минеральной воды. Лидеры рынка упускают возможность воспользоваться новой тенденцией в том случае, если они стре-

мятся избежать риска, одержимы идеей защиты существующих рынков и физических ресурсов и более заинтересованы в эффективности, чем в инновациях.²¹

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЙ МАРКЕТИНГ

Помимо эффективного внутреннего маркетинга, в компании обязательно должно присутствовать развитое чувство социальной ответственности.²² Рост социальной ответственности бизнеса идет на пользу не только покупателям, работникам, местному сообществу и окружающей среде, но и акционерам. Фирмы получают от проявления своей социальной ответственности разные выгоды, как показывает рис. 23.4.

Вызывающие наибольшее восхищение — и наиболее успешные — компании в мире заботятся об удовлетворении интересов людей, а не только своих собственных. *Procter & Gamble* сделала «цель бренда» ключевым компонентом маркетинговых стратегий компании, отметив, что «потребители ожидают от брендов большего и хотят знать, что они делают для нашего мира. Но им необходимо иметь искреннее желание делать это. Компания запустила ряд социальных программ для поддержки нескольких своих брендов.²³ В частности, ее бренд «*Touch of Comfort*» перечисляет по 5 центов с каждой проданной упаковки товара в организацию «*Quilts for Kids*», которая занимается изготовлением сшитых вручную покрывал для детей, находящихся в больницах. И как показывает следующий пример, *P&G* в этом деле не одинока.²⁴

- Компаниям нужно выделять себя на общем фоне. Компании, проявляющие социальную ответственность, выглядят более привлекательно.
- Компаниям необходимо иметь систему принятия решений в отношении ежедневно поступающих просьб об оказании спонсорской помощи, улучшения системы медицинского страхования, профилактики травматизма, содействия защите окружающей среды и развития местного сообщества.
- Руководство компаний должно осознавать требования, которые предъявляет к ним общество, и возможности, которые оно им предоставляет.
- Компаниям нужно укреплять свою общественную репутацию, чтобы иметь возможность парировать возможные критические замечания в свой адрес.
- Работники, инвесторы и партнеры социально ответственной компании более мотивированы и лояльны.

Рис. 23.4. Причины, по которым компании должны инвестировать в повышение своей социальной ответственности



Маркетинг изнутри

Директор — главный маркетолог

Что должен сделать президент компании для ориентирования своей фирмы на рынок и покупателей? Перечислим основные шаги.

1. **Убедить других топ-менеджеров в необходимости быть ориентированными на покупателей.** Директор компании олицетворяет прочную ориентацию на покупателей и вознаграждает тех, кто следует его примеру. Бывшие директора *GE* и *IBM* Джек Уэлч и Лу Герстнер затрачивали до 100 дней в году на посещение своих основных заказчиков, несмотря на большое количество стратегических, финансовых и административных задач, которые им приходилось решать.
2. **Назначить главного менеджера по маркетингу и создать команду по решению маркетинговых вопросов.** В эту команду должен входить сам руководитель фирмы, вице-президенты по сбыту, НИОКР, снабжению, производству, финансам и кадрам, а также некоторые другие ключевые работники.
3. **Привлечь помощь извне.** Консалтинговые фирмы, например, имеют большой опыт работы по маркетинговой переориентации фирм.
4. **Изменить систему поощрений.** Пока отделы закупок и производства получают вознаграждение за низкий уровень затрат, они будут сопротивляться увеличению расходов, направленных на повышение уровня сервиса. Пока финансовый отдел ориентируется на показатели краткосрочной рентабельности, он будет противодействовать маркетинговым инвестициям, направленным на создание широкого сегмента лояльных покупателей.
5. **Пригласить на работу талантливых маркетологов.** Фирме понадобится сильный вице-президент по маркетингу, который не только обладает навыками управления соответствующим отделом, но и способен заслужить уважение остальных вице-президентов и оказывать на них влияние. Компания, имеющая несколько подразделений, должна создать сильный корпоративный отдел маркетинга.
6. **Разработать собственные обучающие маркетинговые программы.** Компания должна позаботиться о тщательной проработке обучающих программ для высшего руководства, руководителей подразделений, маркетологов и торговых работников, производственных рабочих, исследователей и пр. *GE*, *Unilever* и *Accenture* применяют такие программы обучения.
7. **Внедрить современную систему маркетингового планирования.** Участие в планировании заставляет менеджеров задуматься о рыночной среде, возможностях, конкурентных тенденциях и прочих силах. По окончании разработки маркетинговой стратегии начинается конкретная работа, подготовка прогнозов сбыта и прибыли по конкретным товарам и сегментам; менеджеры должны отвечать за выполнение этих планов.
8. **Установить порядок ежегодного поощрения маркетинговой деятельности.** Отделы компании, разрабатывающие планы маркетинга, должны представлять результаты их выполнения на рассмотрение специального комитета. Разработчики лучших вариантов награждаются на особой церемонии. Далее эти планы распространяются по всем остальным отделам как «образец маркетингового мышления». Подобные программы применяются в компаниях *Procter & Gamble*, *SABMiller* и *Becton-Dickenson*.
9. **Основное внимание уделять не отделам, а процессам и результатам.** Компания должна идентифицировать процессы, определяющие конечные результаты. Следует создать междисциплинарные команды и назначить их руководителей, которые займутся перестройкой и внедрением этих процессов.
10. **Наделить сотрудников полномочиями. Прогрессивные компании поощряют и вознаграждают своих сотрудников за новые идеи.** Также служащие наделяются полномочиями для урегулирования жалоб покупателей, чтобы сохранить сотрудничество с ними. В *IBM*, например, сотрудник, работающий непосредственно с клиентами, может израсходовать до \$5 тыс., чтобы решить проблему клиента на месте.

ФИРМЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ ЛЮБОВЬ

Исследователи Рай Сисодия, Дэвид Вульф и Джэг Шет уверены, что великие компании — это гуманные компании. Они относят к категории «фирм, вызывающих любовь», те фирмы, культура которых поощряет заботу об интересах стейкхолдеров: общества, партнеров, инвесторов, покупателей и работников. Эти исследователи верят, что «фирмы, вызывающие любовь», действительно любимы стейкхолдерами. Руководители этих фирм проводят политику открытых дверей, заботятся о покупателях и получают умеренное вознаграждение. Они хорошо платят своим работникам, имеют тесные отношения с небольшими группами лучших поставщиков и помогают территориям, на которых находятся их предприятия. Исследователи утверждают, что «фирмы, вызывающие любовь», тратят на маркетинг меньший процент от продаж, но получают более высокие прибыли, потому что сами их покупатели делают многое из того, что должны делать службы маркетинга. Исследователи полагают, что маркетинговая парадигма XXI в. предполагает создание ценности для всех стейкхолдеров и проявление стейкхолдерами к этим фирмам самой настоящей любви. В табл. 23.2 перечислены фирмы, получившие высшие оценки в рейтинге «фирм, вызывающих любовь», составленном по результатам опроса выборки из нескольких тысяч покупателей, работников и поставщиков.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Переход к социально-ответственному маркетингу происходит сразу в трех направлениях: надлежащем правовом, этическом и социально-ответственном поведении. Одной из компаний, делающих социальную ответственность краеугольным камнем своих маркетинговых усилий, является *Stonyfield Farm*.²⁵

Stonyfield Farm

Как отмечалось в гл. 1, концепция социальной ответственности лежит в основе всей деятельности *Stonyfield Farm*. Компания была основана в 1983 г. Один из ее учредителей, Гэри Хиршберг, прочно верил в возможность с выгодой продавать натуральные молочные продукты и при этом заниматься «восстановлением экологии». Поставщики компании при выращивании своей

продукции не применяют антибиотики, гормоны роста и пестициды. После того как *Stonyfield* подсчитала количество энергии, расходуемое ее молокозаводом, она решила инвестировать эквивалентную сумму в такие природоохранные мероприятия, как посадка новых лесов, использование ветряных электрогенераторов и строительство системы дополнительной очистки промышленных стоков. Компания изменила форму пластиковых крышек бутылок своего йогурта, что позволило экономить около 500 тонн пластика в год, и стала размещать на этикетках со своей продукцией дополнительную информацию об угрозе глобального потепления, об опасностях потребления продуктов, выращенных с использованием гормонов роста и ГМО. Она использует в своих йогуртах новые культуры бактерий и пищевые добавки, способствующие укреплению иммунной системы, и выпускает версии своих продуктов с низким содержанием жиров. *Stonyfield* жертвует 10% своей прибыли на «усилия, помогающие защищать и возрождать Землю». Хотя компания продает свою продукцию с премиальной наценкой, ей все равно нехватает средств на проведение масштабных рекламных кампаний, и поэтому она больше полагается на раздачу бесплатных образцов (например, на Бостонском марафоне), связи с общественностью, сарафанное радио и тактики партизанского маркетинга. Такие прогрессивные практики бизнеса не вредят ее финансовым результатам. «*Stonyfield*» — это третий по популярности бренд йогуртов в США, а кроме йогуртов компания успешно продает молоко, замороженный йогурт и мороженое. Хиршберг, ныне возглавляющий совет директоров, учредил некоммерческий фонд «*Climate Counts*», ежегодно оценивающий усилия компаний по противодействию изменению климата. Целью фонда является стимулирование роста социальной ответственности бизнеса и информирование потребителей об успехах компании в этом направлении.

Правовое поведение. Общество с помощью закона должно как можно более четко определить юридически недопустимые, асоциальные и препятствующие свободной конкуренции действия. Организации должны следить за тем, чтобы все их работники знали и соблюдали соответствующие законы.²⁶ В частности, менеджеры по сбыту должны следить за поведением торговых представителей. Последние не имеют права делать покупателям заявления, превышающие рекламные обещания, или, если покупателями являются юридические лица, предлагать взятки агентам по закупкам. То же самое относится и к приобретению за взятки или с помощью промышленного шпионажа технических или торговых секретов конкурентов. Наконец, торговые работники не должны позорить конкурентов или их товары, рассказывая о них истории, которые не соответствуют действительности.

Этичное поведение. Практики ведения бизнеса часто вызывают критику, потому что многие ситуации в бизнесе ставят перед компаниями непростые дилеммы, а провести четкую границу между нормальной практикой маркетинга и неэтичным поведением иногда бывает нелегко. В некоторых случаях мнения критиков разделяются, например, в вопросе о том, какой маркетинг, ориентированный на детей, можно считать приемлемым.²⁷

Регулирование маркетинга детских продуктов питания

В условиях растущего давления со стороны регулирующих органов и опасности судебных преследований производители продуктов и напитков сокращают активность маркетинга наименее полезных для детей продуктов, разрабатывают новые рецепты тысяч детских продуктов, содержащих меньшее количество сахара, натрия и жиров, и стремятся размещать на упаковке информацию о питательной ценности продукта на видном месте. Некоторые общественные группы считают эти меры недостаточными и настаивают на принятии новых государственных стандартов в этой области и увязывании их с мерами по ограничению рекламы, нацеленной на детей и подростков. Разработчики этих стандартов требуют, чтобы продукты, предназначенные для детей в возрасте от 2 до 17 лет, вносили «значимый вклад» в формирование системы здорового питания. Для этого в таких продуктах должно содержаться больше полезных ингредиентов (фруктов, овощей, цельных зерен злаков) и меньше вредных или бесполезных (натрия, сахара и насыщенных жиров). Было также предложено запретить в школах рекламу продуктов с высоким содержанием сахара, жиров и соли и отменить налоговые вычеты на сумму затрат на рекламу и маркетинг для тех компаний, которые выпускают продукты для детей с «низкими питательными качествами». Хотя предлагаемые меры могут быть

существенно скорректированы до того, как обретут силу закона, нельзя не признать, что государство уделяет все более пристальное внимание способам производства и продажи продуктов питания, предназначенных для детей.

Разумеется, некоторые маркетинговые приемы явно незаконны или неэтичны. Сюда можно отнести взятки, кражу коммерческих тайн, ложную или вводящую в заблуждение рекламу, ограничительную практику организации сбыта и связывающие соглашения, изъяны качества или недостаточную безопасность товара, ложные гарантии, недостоверную маркировку, фиксирование цен или неоправданную ценовую дискриминацию, препятствование выходу на рынок или хищническую конкуренцию.

Компании должны вводить и соблюдать официальный моральный кодекс, работать над созданием традиций этичного поведения, возлагать на своих работников полную ответственность за этические и юридические нарушения. В настоящее время плохо зарекомендовавшие себя компании рискуют быть выставленными для всеобщего осуждения в Интернете. В прошлом рассерженный покупатель мог поделиться неблагоприятным мнением о поставщике или продавце в среднем с 12 другими людьми, а сегодня с помощью Сети он может поделиться своим недовольством с тысячами людей. По данным одного исследования, доля американских потребителей, негативно относящихся к корпорациям, достигла почти 40%.²⁸

Социально ответственное поведение. Работая с покупателями и представителями других заинтересованных в деятельности компании

Таблица 23.2. Лидеры в рейтинге «фирм, вызывающих любовь»

Best Buy	BMW	CarMax	Caterpillar
Commerce Bank	Container Store	Costco	eBay
Google	Harley-Davidson	Honda	IDEO
IKEA	JetBlue	Johnson&Johnson	Jordan's Furniture
L. L. Bean	New Balabce	Patagonia	Progressive Insurance
REY	SouthWest	Starbucks	Timberland
Toyota	TraderJoe's	UPS	Wegmans
Whole Foods			

Источник: Raj Sisidia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007); p. 16.

групп, маркетологи должны руководствоваться «социальной совестью». К числу компаний, демонстрирующих высокую социальную ответственность, относятся *Whole Foods, Walt Disney, Johnson & Johnson, Coca-Cola* и *Google*.²⁹

Люди все чаще говорят о том, что при выборе компаний (для приобретения товаров или услуг, вложения денег или работы) они все чаще руководствуются информацией об их социальной и экологической ответственности и нуждаются в такой информации.³⁰ Нельзя сказать, что решение о том, как именно донести до публики отношение компании к социальной ответственности, дается легко. После того как компания начнет расхваливать свою экологическую инициативу, она может стать мишенью для критики. Довольно часто оказывается, что чем больше компания предана не истощающему природные ресурсы развитию и защите природы, тем больше дилемм может перед ней возникнуть. Рассмотрим пример *Green Mountain Coffee Roaster*.³¹

Green Mountain Coffee Roaster

Компания из Вермонта *Green Mountain Coffee Roasters* постоянно подчеркивает свою приверженность развитию без нанесения ущерба экологии, которая отчасти помогла ей стать одним из лидеров по росту продаж кофе. Компания борется за сокращение выбросов парниковых газов, инвестирует в экологически чистые технологии производства кофе и направляет минимум 5% прибыли до вычета налогов на социальные и экологические проекты. Однако совершенная в 2006 г. покупка *Kuerig* и производившейся этой фирмой популярной мини-кофеварки поставили компанию в трудное положение: чашки, использовавшиеся в этой кофеварке, изготавливались из пластмассы и фольги, не допускавших вторичной переработки. Верная своим принципам защиты природы, *Green Mountain Coffee* провела серьезные исследования и в конце концов нашла разумное с точки зрения экологии решение проблемы.

Нельзя сказать, что решение о том, как именно донести до публики отношение компании к социальной ответственности, дается легко. Проблемы возникают даже с корпоративной филантропией. Компании *Merck, DuPont, Walmart, Bank of America* перечисляют благотворительным организациям \$100 млн и более в год. Это благое дело, но если об этом не заявлять во всеуслышание, то никто и не узнает. Кроме того, если компания рассматривается как эксплуататорская и не соответствующая образу «добропорядочного гражданина», ее пожертвования могут даже встретить негативную реакцию. Некоторые

эксперты обеспокоены тем, что маркетинг событий или «потребительская филантропия» могут заменить осмысленные действия бездумно совершаемыми покупками, ослабить акцент на реальных решениях и отвлечь внимание от того факта, что рынки с самого начала могут создать много социальных проблем.³²

Устойчивое экологическое развитие. *Устойчивое экологическое развитие* — способность удовлетворять потребности людей без ущерба для будущих поколений — стоит на повестке дня многих корпораций. Крупные компании подробно описывают, как они стремятся улучшить долговременное влияние своей деятельности на местные сообщества и природу. *Coca-Cola, AT&T* и *DuPont* ввели даже должности заместителей директоров по устойчивому развитию.³³

«Имеются три главные итоговые строки — люди, планета и прибыль, и люди в этом уравнении являются главным результатом. Не истощающее природные ресурсы развитие означает больше, чем просто заботливое отношение к природе, оно означает, что такое отношение к природе становится вашей программой на будущее».³⁴ Действия компаний, направленные на достижение устойчивого развития, могут принимать самые разные формы. Например, *Whole Foods, Wegmans, Target* и *Walmart* больше не продают рыбу, выловленную в регионах чрезмерно активного рыболовства или такими способами, которые наносят вред морской флоре и фауне.³⁵

Существуют различные способы оценки не истощающего природные ресурсы развития, но среди специалистов нет единого мнения о том, какие метрики следует использовать при выполнении таких оценок.³⁶ При составлении «Списка 100 лучших корпораций по критерию не истощающего природные ресурсы развития» анализировались 11 факторов: потребление энергии и воды, выбросы CO₂ и количество производимых твердых отходов; многообразие среди руководящих кадров компании; отношение заработной платы директора к средней заработной плате работников; уплата налогов; приверженность руководства курсу на устойчивое развитие; затраты на устойчивое развитие; инновационность и прозрачность результатов работы. В первую десятку в этом списке вошли такие известные глобальные компании, как *Statoil* (Норвегия), *Adidas* (Германия) и *Westpac Banking* (Австралия).³⁷

Многие считают, что компании, приверженные устойчивому экологическому развитию, отличаются высококачественным менеджментом, который проявляется в том, что «они обычно оказываются стратегически более гибкими и лучше подготовленными к конкуренции в сложной, быстроизменяющейся глобальной среде».³⁸ Интерес к потребителям также порождает новые рыночные возможности (см. вставку «Маркетинг изнутри: рост продаж натуральных продуктов»).

Рост интереса к не истощающему природные ресурсы развитию сопровождался, к сожалению, таким негативным явлением, как «перекрашивание в зеленый цвет», т. е. придание товарам видимого экологического дружелюбия без осуществления реальных усилий в этом направлении. Одно исследование показало, что на половине ярлыков якобы экологически чистых товаров основное внимание уделялось экологическим выгодам (таким, как возможность утилизации), но в то же время отсутствовала информация о вреде, причиненном природе в процессе производства или транспортировки.³⁹ Соучредитель *Stoneyfield Farm* Гэри Хиршберг возглавляет кампанию «Just Label It», призывающую представлять на этикетках больше полезной информации об ингредиентах, содержащих ГМО.⁴⁰

Поскольку многие нечестные фирмы стали изображать себя защитниками природы, то потребители все чаще с подозрением относятся к заявлениям об экологичности товаров. Но в то же время и сами потребители не желают жертвовать привычными высокими характеристиками и качеством товара.⁴¹ К сожалению, «зеленые» продукты могут стоить дороже, так как в них используются более дорогие ингредиенты, а транспортные издержки при перевозке небольших объемов грузов оказываются более высокими. Как отмечалось в гл. 3, в условиях рецессии продажи многих «зеленых» продуктов сокращаются. Например, продажи премиальной линии *Clorox* «Green Works» снизились со \$100 млн в 2008 г. до \$60 млн пять лет спустя.⁴²

СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Компании, которые предлагают инновационные решения и дополнительную ценность, проявляя при этом высокую социальную ответственность,

с наибольшей вероятностью добьются успеха в будущем.⁴³ Рассмотрим пример *Timberland*.⁴⁴

Timberland

Timberland производит одежду, обувь и снаряжение для длительного пребывания на открытом воздухе в любое время года. Компания нацеливается на тех, кто живет, работает и отдыхает на природе и поэтому стремится максимально защищать природу от негативного влияния цивилизации. На протяжении двух последних десятилетий экологические усилия *Timberland* служили примером для многих «зеленых» компаний. Компания реализовала несколько революционных инициатив, в частности на продаваемой обуви указывается степень ее «экологичности» — какое количество энергии было затрачено на ее производство, какими были расходы на транспортировку и какая часть каждой единицы обуви может быть утилизирована. *Timberland* также вывела на рынок новую линию обуви «Earthkeeper», которая изготавливается с использованием натурального хлопка и переработанных автомобильных покрышек (для подошв). После того как эта обувь изнашивается, она может разделяться на части и направляться на переработку. *Timberland* привлекает к себе внимание онлайн-общества благодаря тому, что регулярно сообщает о мероприятиях, направленных на защиту окружающей среды, в частности, за последние годы компания высадила по всему миру более 5 млн молодых деревьев. Результаты работы *Timberland* показывают, что социально и экологически ответственные компании могут добиваться немалых успехов. В 2013 г. объем продаж достиг \$1,6 млрд. Кроме того, компания была удостоена ряда престижных наград за эффективное взаимодействие с персоналом и общественностью.

Такие компании, как *The Body Shop*, *Working Assets* и *Smith & Hawken*, также отводят программам социальной ответственности более заметную роль. Приправы к салатам, придуманные ныне покойным актером Полом Ньюманом, положили начало созданию крупного бизнеса. Под брендом Ньюмана «Own» выпускаются соус для пасты, томатная приправа, попкорн и лимонад, и все эти продукты успешно продаются в 15 странах. Всю свою прибыль после уплаты налогов и роялти — почти \$400 млн — компания направляет на образовательные и благотворительные программы, в частности на помощь детям, страдающим серьезными заболеваниями.⁴⁵

В целом корпоративная филантропия находится на подъеме. В 2013 г. суммарный объем пожертвований в денежной и натуральной формах составил \$16,8 млрд и в последующие годы рецессии оставался примерно на этом уровне.⁴⁶ Помимо таких прямых пожертвований все больше фирм проявляют свою корпоративную ответственность



Маркетинг изнутри

Рост продаж натуральных продуктов

Натуральные продукты завоевали прочные позиции во многих категориях продуктов питания и напитков. Успех *Caster & Pollux* в выпуске органических и натуральных кормов для домашних животных позволил этой фирме продавать свою продукцию в таких крупных специализированных торговых сетях, как *Petco*. После своего основания в 1998 г. производитель натуральных продуктов *Honest Tea* быстро увеличила свои продажи на 50%. В 2008 г. фирма продала 40% своего бизнеса компании *Coca-Cola*. *Annie's Home Grown* была основана в 1989 г. на базе фермы в Коннектикуте, занимавшейся выращиванием натуральных продуктов. В 2012 г. она провела IPO, позволившее собрать \$95 млн, а в 2014 г. была куплена *General Mills* за \$820 млн.

Использование органических и натуральных ингредиентов лежит в основе позиционирования некоторых брендов. *CLIF Bar*, открытый в 1990 г. заядлым велосипедистом Гэри Эриксоном, с самого начала действовал как «энергетический» бар, в котором предлагавшиеся блюда и напитки изготавливались из натуральных ингредиентов. *CLIF Bar* использует для доставки товаров автомобили на биодизельном топливе, поддерживает строительство ветроэлектростанций в фермерских хозяйствах и активно участвует в жизни сельских поселений.

С учетом премиальной цены и высокой рентабельности натуральных продуктов и напитков они также превратились в большой бизнес. В 2000 г. Эриксон отклонил предложение *Quackers Oats* о покупке его компании за \$120 млн, так что она по-прежнему остается в его единоличном владении. Именно это во многом позволяет ей продолжать использовать экологически дружелюбные практики

ведения бизнеса. Однако другие небольшие фирмы не последовали примеру Эриксона, и такие крупные корпорации, как *Cargill*, *ConAgra*, *Kraft* и *M&M Mars*, контролируют теперь значительную часть отрасли натуральных продуктов. Фирмы с годовым товарооборотом в \$500 тыс. и выше обеспечивают 80% всех продаж натуральных продуктов, хотя в общем числе ферм их доля составляет около 12,5%.

Натуральные товары, изготовленные без применения вредных химикатов, предлагаются не только компаниями пищевой индустрии. Одежда и другие непродовольственные товары составляют вторую по темпам роста категорию. В 2013 г. продажи непродовольственных натуральных товаров достигли \$2,8 млрд и составляют теперь 8% от общего объема продаж натуральных товаров, оцениваемого в \$35,16 млрд. Изделия из хлопка, выращенного фермерами, которые борются с хлопковым долгоносиком без помощи инсектицидов, выпалывают сорняки вручную и используют в качестве удобрения навоз, становятся все более популярными у покупателей.

Источники: Liz Webber, «USDA Survey Reveals Extent of Big Organic», *Supermarket News*, October 18, 2012; Stephanie Strom, «Has 'Organic' Been Oversized?», *New York Times*, July 7, 2012; George Avalos, «Annie's CEO Aims to Make Profit on Organic Mission», *Oakland Tribune*, June 24, 2012; Michelle Wu, «A Company Fueled by Athletes' Sweat», *Wall Street Journal*, March 22, 2010; Jessica Shambora, «The Honest Tea Guys Look Back», *Fortune*, July 26, 2010; Megan Johnston, «Hard Sell for a Soft Fabric», *Forbes*, October 30, 2006, pp. 73–80. See also Ram Bezawada and Koen Pauwels, «What Is Special about Marketing Organic Products? How Organic Assortment, Price, and Promotions Drive Retailer Performance», *Journal of Marketing* 77 (January 2013), pp. 31–51.

с помощью маркетинга событий и волонтерских программ для своих работников, полагая, что такие виды деятельности являются не только «правильными», но и «весьма разумными».⁴⁷

МАРКЕТИНГ СОБЫТИЙ

Во многих фирмах инициативы корпоративной социальной ответственности объединяются с маркетинговыми мероприятиями.⁴⁸ **Маркетинг**

гом событий называют маркетинг, при котором участие фирмы в благотворительном начинании или событии связано с приобретением покупателями ее товаров или услуг. Маркетинг событий считается частью *корпоративного социального маркетинга*, который М. Драмрайт и П. Мерфи определяют как маркетинговые усилия, «имеющие как минимум одну неэкономическую цель, связанную с социальным благополучием и использованием ресурсов компании и/или ее пар-

тнеров».⁴⁹ Сюда же входят традиционная и стратегическая благотворительность и волонтерская деятельность.

Исследование показало, что 90% американских потребителей проявляют больше симпатии, лояльности и доверия тем компаниям, которые поддерживают общественно значимые события, а 54% покупали тот или иной товар, потому что он ассоциировался с такими событиями.⁵⁰ После рассказа об успешном маркетинге событий бренда «Dawn» мы рассмотрим аргументы «за» и «против» таких программ и некоторые важные принципы их организации.⁵¹

«Dawn». «Dawn», самое популярное в США жидкое мыло для мытья посуды, выпускаемое компанией *P&G*, давно уже обращает внимание покупателей на приносимую им побочную выгоду — оно позволяет отмыть перья птиц, оказавшиеся измазанными нефтью в результате техногенных катастроф. В отчете, подготовленном одной правительственной организацией США, «Dawn» было названо «единственным рекомендуемым средством для отмыывания птиц, потому что оно полностью удаляет нефть с перьев, является нетоксичным и не оставляет следов». Созданный в 2006 г. веб-сайт www.DawnSavesWildlife.com привлек внимание 130 тыс. человек, которые сформировали виртуальные группы, для того чтобы побуждать друзей и знакомых не допускать утечки бензина и масла из двигателей своих машин. После катастрофического разлива нефти, произошедшего в 2010 г. по вине *BP*, *P&G* бесплатно раздала тысячи бутылок «Dawn», а также разместила на поступающих в продажу бутылках специальный код и стала перечислять по \$1 в фонд защиты природы побережья Мексиканского залива с каждой такой проданной бутылки. Итоговая сумма перечислений в этот фонд составила \$500 тыс. Страница бренда в Facebook, посвященная экологическим усилиям *P&G*, пользуется большой популярностью.

Выгоды и затраты маркетинга событий. Успешная программа маркетинга событий может дать сразу несколько выгод: это и повышение социального благосостояния, и создание дифференцированной позиции торговой марки, и укрепление отношений с покупателями, и повышение имиджа организации в глазах органов власти и прочих влиятельных лиц, и поддержание деловой репутации, и подъем бо-

евого духа работников, и повышение рыночной капитализации фирмы.⁵² Когда потребители рассматривают фирму как гуманную, у них вырабатываются более прочные, уникальные связи, выходящие за рамки обычных рыночных транзакций.

К числу конкретных средств, которые могут работать на увеличение марочного капитала, относятся: 1) формирование осведомленности о торговой марке; 2) развитие имиджа бренда; 3) создание доверия к марке; 4) провоцирование определенных чувств по отношению к торговой марке; 5) создание чувства общности среди людей, выбравших марку; 6) привлечение людей к марке.⁵³ Маркетинг событий имеет особенно заинтересованную аудиторию в лице потребителей в возрасте 18–34 лет, которые, что неудивительно, активнее, чем население в целом, используют социальные медиа для выяснения времени и даты планируемых событий и поддержания связи с организующими эти события компаниями.⁵⁴

Однако в маркетинге событий есть своя опасность: продвижение, стоящее за поддержкой благого начинания, может выйти компании боком, если потребители будут настроены цинично и усомнятся в связи между товаром и событием, будут рассматривать фирму как работающую в угоду собственным интересам.⁵⁵ Проблемы также могут возникнуть, если потребители сочтут фирму недостаточно ответственной за все свои действия, как это произошло с *KFC*.⁵⁶

KFC

Разработанная *KFC* программа «Buckets for Cure» предусматривала перечисление 50 центов с каждого «розового» порционного ведерка жареной курятины стоимостью \$5, купленного в течение одного месяца, в фонд «Cure Foundation», возглавляемый знаменитой Сьюзен Коумен. Изначально предполагалось, что это будет крупнейшим разовым корпоративным взносом, направляемым на финансирование поисков способов лечения рака груди, — более \$8,5 млн. Но возникла непредвиденная проблема. Практически в то же время *KFC* начала продавать новый сэндвич «Double Down» с двумя кусками жареной курятины, беконом и сыром. Критики немедленно отметили, что новый высококалорийный продукт *KFC* отличается высоким содержанием жиров и натрия, а значит, способствует набору лишнего веса, который существенно повышает риск возникновения рака груди. Поскольку на веб-сайте самой Сьюзен Коумен сообщалось, что избыточный вес повышает вероятность возникновения рака груди на 30–60%, то ее фонд также подвергся критике за партнерство с *KFC*.

Чтобы избежать возможной критики, некоторые фирмы используют более мягкий подход к осуществлению маркетинга событий.⁵⁷ Интересным примером программы маркетинга событий является кампания PRODUCT(RED).⁵⁸

PRODUCT(RED)

Широко рекламировавшийся запуск программы PRODUCT(RED) в 2006 г., пропагандистами которой выступали солист группы U2, общественный активист Боно и председатель совета директоров DATA Боб Шрайвер, позволили повысить осведомленность аудитории и собрать деньги для «The Global Fund» посредством объединения усилий с такими культовыми мировыми марочными продуктами, как карточки «American Express», телефоны «Motorola», тапочки «Converse», футболки «Gap», устройства iPod фирмы Apple и солнцезащитные очки «Emporio Armani», для создания товаров с особой отметкой (RED). До 50% прибыли от продажи этих товаров направлялось в «The Global Fund», помогавший африканским женщинам и детям, больным СПИДом. Каждая компания, становившаяся участницей программы (RED), помещала свой логотип в «объятия» скобок и «облагораживалась под влиянием силы красного цвета». Хотя некоторые критики сочли проект PRODUCT(RED) чрезмерно разрекламированным, все же за первые годы его существования он сумел собрать для «The Global Fund» более \$275 млн. Позднее к этому проекту присоединились многие другие компании, такие как Bank of America, Beats by Dr. Dre и Starbucks.

Выбор события для продвижения. Разработка и внедрение программы маркетинга событий требует принятия ряда решений, в том числе о том, какое событие выбрать и как его продвигать. Во вставке «Памятка маркетинголога. Как добиться изменения к лучшему: 10 советов по осуществлению брендинга событий» приводятся полезные рекомендации специалистов.

Некоторые эксперты считают, что если заниматься маркетингом событий спорадически, т. е. от случая к случаю, каждый раз выбирая новое событие, то эффективность его с точки зрения преимуществ для бренда снижается. Например, Кэтти Чизаускас, один из топ-менеджеров Gillette, утверждает: «Если раздать \$1 тыс. по \$50 каждому, никто о вас ничего не узнает. Не тот масштаб».⁵⁹ Многие фирмы предпочитают работать с одним или несколькими крупными событиями: так проще с точки зрения проведения кампаний и эффективнее с точки зрения результата. В качестве яркого примера такого сконцентрированного подхода можно привести McDonald's.⁶⁰

- «Дома Рональда Макдональда» существуют в 35 с лишним странах мира; в общей сложности в них предоставляется более 8000 номеров для тех родителей, чьи дети проходят лечение вдали от дома. Это позволяет родителям экономить на гостиницах \$657 млн в год.
- «Семейные комнаты Рональда Макдональда» в 23 странах ежедневно помогают 4000 семей получать место для отдыха рядом с больницами, где лежат их дети.
- Пятьдесят два «Автомобиля скорой помощи Рональда Макдональда» в девяти странах оказывают медицинскую помощь детям по вызову.

Однако, ограничиваясь каким-то одним мероприятием, фирма ограничивает и круг потребителей или прочих заинтересованных лиц, на которых маркетинг события может оказать положительное влияние. Кроме того, некоторые популярные «события» уже собрали вокруг себя множество корпоративных спонсоров. По имеющимся данным, партнерами Сьюзен Коэн, возглавляющей кампанию по борьбе с раком груди, стали свыше 130 фирм, включая American Airlines, Dell, Ford, Georgia Pacific, Merck, Samsung Walgreens.⁶¹ Как следствие — очередная марка-спонсор рискует затеряться в множестве розовых ленточек, символизирующих борьбу с этим заболеванием.

События, оставленные корпоративными спонсорами «без присмотра» — например, заболевания, которыми страдает менее 200 тыс. человек, — потенциально могут нести в себе больше возможностей.⁶² Некоторые болезни, такие как рак поджелудочной железы, занимающий четвертое место по смертности после рака кожи, легких и груди, до сих пор не имеют или почти не имеют корпоративной поддержки. Даже такие распространенные опасные болезни, как рак простаты у мужчин и сердечно-сосудистые заболевания у женщин, привлекают гораздо меньше внимания компаний, чем рак груди. Однако в последнее время этот пробел начинает ликвидироваться. Американская кардиологическая ассоциация запустила программу «Go Red for Women», в которой красное платье используется в качестве символа, призванного привлечь внимание корпораций к болезням, которые ежегодно убивают в 12 раз больше женщин, чем рак груди.⁶³



ПАМЯТКА маркетолога

Как добиться изменения к лучшему: 10 советов по осуществлению брендинга событий

Бостонское агентство стратегических коммуникаций *Cone*, специализирующееся на брендинге событий и вопросах корпоративной ответственности, предлагает следующие рекомендации по разработке эффективных программ:

1. Выберите область, которая соответствует миссии и целям вашей организации.
2. Оцените свою институциональную волю и ресурсы. Если ваши работники и партнеры не верят в событие или не уделяют ему внимания, то оно не вызовет интереса и у вашей аудитории.
3. Проанализируйте события, используемые вашими конкурентами. Осталось не так много широких, открытых пространств, но этот факт может помочь вам найти законную социальную потребность или невостребованный элемент в том переполненном пространстве, в котором вы находитесь.
4. Тщательно отбирайте своих партнеров. Обращайте внимание на согласованность ценностей, миссии и устремлений. Досконально разрабатывайте роли и обязанности. Нацеливайтесь на многолетние стабильные отношения, предусматривающие ежегодные измерения достижений обоих партнеров.
5. Не следует недооценивать важность названия вашей программы — оно имеет ключевое значение для идентификации вашей кампании. Придумайте несколько слов, выражающих то, что вы делаете, и создайте простой, но запоминаемый визуальный образ.
6. Для создания устойчивой и эффективной программы начните с формирования кроссфункциональной стратегической команды. Включите в нее представителей центрального офиса, отделов общественных связей, кадров, маркетинга и исследований/

измерений, а также волонтеров и руководителей программы. Если в вашей организации много «болота», то вам придется потратить много драгоценного времени на наведение мостов между разными отделами для достижения реальных результатов.

7. Используйте свои активы и активы партнеров для практической реализации программы. Активы могут включать волонтеров, пожертвования в денежной и натуральной форме, специальные мероприятия, ресурсы партнера и рекламную/маркетинговую поддержку. Не забывайте, что эмоции являются одним из самых ценных ваших активов. Они помогают вам поддерживать связь с вашей аудиторией и дифференцировать вашу организацию на переполненном рынке.
8. Осуществляйте коммуникации через все возможные каналы. Придумывайте убедительные слова и визуальные образы, потому что они обеспечивают доступ к сердцам людей. Кроме того, распространяйте ваши сообщения не только через традиционные медиа, используйте действительно мультимедийный подход! Подумайте о специальных мероприятиях, веб-сайтах, семинарах, привлечении знаменитостей и т. п.
9. Действуйте локально. Общественные программы задевают «верхушки», но истинная трансформация начинается на низовом уровне. Обращайтесь к гражданам/волонтерам с помощью местных мероприятий, специальных акций и через сборщиков пожертвований.
10. Внедряйте новое. Настоящие лидеры постоянно совершенствуют свои программы, придавая им дополнительную энергию и невиданные ранее возможности, чтобы постоянно привлекать внимание и развивать устойчивые отношения.

Источник: Cone. Carol C. Cone, «Top 10 Tips for Cause Branding», www.coneinc.com/10-tips-cause-branding; see also Carol L. Cone, Mark A. Feldman, and Alison T. DaSilva, «Cause and Effects», *Harvard Business Review*, July 2003, 95–101.

Большинство фирм выбирает события, соответствующие их корпоративному или марочному имиджу и небезразличные для их сотрудников и акционеров.⁶⁴ Так, магазины оптики *Lens Crafters* (в настоящее время принадлежащие итальянской фирме *Luxottica*) проводят программу «Зрение в подарок» — это даже не программа, а целое семейство благотворительных программ, включающее бесплатную проверку зрения и раздачу очков и охватившее уже миллионы нуждающихся в Северной Америке и развивающихся странах мира. Все магазины

Lens Crafters имеют право бесплатно выдавать очки жителям близлежащих районов. *Luxottica* оплачивает большинство накладных расходов, так что 92% всех пожертвований напрямую направляются на финансирование программы.⁶⁵

Другой пример удачного выбора события дает *Barnum's Animal Crackers*. Эта фирма начала кампанию по повышению осведомленности о находящихся под угрозой исчезновения животных и по оказанию помощи в защите азиатских тигров. За счет создания специальной упаковки сотрудничества со Всемирным фондом дикой

природы бренд «Nabisco» добился «устойчивого роста продаж». ⁶⁶ А вот еще один пример того, как недавно созданная фирма использовала маркетинг событий для успешного развития своего бизнеса. ⁶⁷

Обувь от TOMS

Хотя Блейк Микоски и не выиграл главный приз в мировом реалити-шоу «Amazing Race» («Удивительная гонка»), после возвращения в Аргентину у него возникло намерение создать свой бизнес, чтобы помочь многочисленным детям, страдающим от отсутствия у них обуви. Босоногие дети не только подвергают риску свое здоровье, но и оказываются в невыгодном положении, потому что им часто не разрешают ходить в школу босиком. Так на свет появилась «обувь от TOMS». Это название было выбрано для того, чтобы передать надежду на «лучшее завтра» вместе с обещанием дарить пару ботинок нуждающимся детям при продаже каждой пары обуви обычным покупателям. Продаваемая такими магазинами, как *Whole Foods*, *Nordstrom* и *Neiman Marcus*, а также онлайн, «обувь от TOMS» представляет собой разновидность классической аргентинской обуви *alpargata*. В результате осуществления программы «Одна за одну» более миллиона пар этой легкой обуви появилось на ногах детей из многих развивающихся стран — от Аргентины до Эфиопии. Использование денег, которые могли бы быть направлены на рекламу, на оплату обуви, бесплатно отдаваемой детям, также казалось удачным маркетинговым ходом: фирма получила огромное паблисити — *AT&T* даже сняла Микоски в рекламном ролике. *TOMS* также организовала акцию «День без обуви», чтобы помочь публике лучше понять, что значит целый день ходить босиком. Некоторые критики утверждают, что бренд занимается лишь симптомами болезни и не обращается к базовой экономической проблеме и что он даже может причинить ущерб местной обувной промышленности. *TOMS* ежегодно зарабатывает \$250 млн и предоставляет миллионам нуждающихся обувь и новые очки.

СОЦИАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Иногда маркетинг проводится непосредственно для того, чтобы решить социальную проблему или поддержать какое-либо мероприятие. Маркетинг событий проводится компаниями в поддержку разного рода начинаний. **Социальный маркетинг** проводится некоммерческими или государственными организациями в рамках самого мероприятия: борьбы с наркотиками, пропаганды спорта и здорового питания. ⁶⁸

Социальный маркетинг — это глобальное явление, существующее уже много лет. Среди наиболее известных и успешных глобальных кампаний социального маркетинга можно выделить следующие:

- Благодаря оральной регидратации в Гондурасе значительно снизилась смертность от диареи среди детей в возрасте до 5 лет.
- В Уганде были созданы киоски, в которых местные повивальные бабки продавали контрацептивы по доступным ценам.
- Организация *Population Communication Services* создала и «раскрутила» в Латинской Америке две ставшие очень популярными песни, «Stop» и «When We Are Together», призванные помочь молодым девушкам в определенный момент сказать «нет».
- Национальный институт сердца, легких и крови успешно донес до людей информацию об опасности холестерина и повышенного кровяного давления, что помогло значительно снизить смертность.

В США социальным маркетингом занимаются самые разнообразные организации. Среди государственных органов можно назвать уже упоминавшиеся Центры контроля и профилактики заболеваний, Министерство здравоохранения, Службу социального обеспечения, Министерство транспорта, Управление по охране окружающей среды. Некоммерческие организации, занимающиеся социальным маркетингом, исчисляются сотнями: это и Красный Крест, и Фонд дикой природы, и Американское общество борьбы с раком, и многие другие.

При проведении программы социального маркетинга критически важно правильно выбрать цель. К примеру, на чем следует сфокусировать программу планирования семьи: на воздержании или на контрацепции? А кампанию по борьбе с загрязнением воздуха — на том, чтобы автомобили возили больше пассажиров, или на использовании общественным транспортом? В табл. 23.3 представлены некоторые возможные цели.

В то время как социальный маркетинг использует для достижения своих целей несколько различных тактик, процесс его планирования включает многие этапы, применяемые для традиционных товаров и услуг (см. табл. 23.4). ⁶⁹ Ключевые факторы, обеспечивающие успешное изменение поведения, включают следующие. ⁷⁰

- Выбор целевых рынков, наиболее подготовленных к восприятию социального обращения.
- Продвижение простых, выполнимых действий ясным и понятным языком.

- Привлекательное формулирование преимуществ предложения.
- Простота принятия предлагаемого поведения.
- Разработка привлекающих внимание сообщений и правильный выбор средств информации.
- Развлекательно-обучающий подход.

Организацией, достигшей многих из этих целей за счет применения современных практик маркетинга, является Всемирный фонд дикой природы.⁷¹

Фонд дикой природы

Всемирный фонд дикой природы (WWF) насчитывает 1,2 млн членов в США и еще 5 млн по всему миру. Скромный бюджет WWF не позволяет ему осуществлять дорогостоящие маркетинговые

Таблица 23.3. Цели программ социального маркетинга

Кампании по изменению знаний • Разъяснение питательной ценности различных продуктов • Объяснение важности экономии	Кампании по изменению поведения • Отказ от курения • Отказ от употребления тяжелых наркотиков • Отказ от чрезмерного употребления алкоголя
Кампании по изменению поступков • Привлечение людей к массовой иммунизации • Мотивирование голосовать «за» различные вещи • Мотивирование людей сдавать кровь • Мотивирование женщин посетить гинеколога	Кампании по изменению ценностей • Изменение отношения к абортам • Изменение отношения к разного рода фанатикам

Таблица 23.4. Процесс планирования социального маркетинга

Где мы находимся?
• Определение направленности программ
• Постановка генеральной цели программы
• Проведение анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)
• Разбор прошлых и схожих программ
К чему мы хотим прийти?
• Выбор целевых аудиторий
• Постановка целей и задач
• Анализ целевых аудиторий и конкурентов
Как мы к этому придем?
• Товар: разработка рыночного предложения
• Цена: определение затрат на изменение поведения
• Дистрибуция: товар должен быть доступен потенциальным покупателям
• Продвижение: создание сообщений и выбор средств информации
Как нам не сбиться с пути?
• Разработка плана оценки эффективности и мониторинга
• Расчет бюджетов и поиск источников финансирования
• Составление плана реализации программы

программы, поэтому для сбора пожертвований Фонд полагается главным образом на креативные кампании прямого маркетинга. Только в США организация ежегодно рассылает 36 млн экологически дружелюбных писем, благодаря чему собирает 65% средств от своих членов. WWF имеет свой веб-сайт, активно работает на Facebook и Twitter, а также получает доходы от различных форм партнерства с такими известными фирмами, как *Avon*, *Disney*, *The Gap Build-A-Bear Workshop*. Иногда партнерство предусматривает участие в совместных маркетинговых программах; например, *Coca-Cola* выделила \$2 млн на кампанию по созданию безопасных территорий обитания белых медведей в Канаде и других арктических регионах. ВФДЛ активно борется за сохранение мировой флоры и фауны с помощью мультимедийных кампаний, предусматривающих использование билбордов, печатной рекламы и онлайн-постеров, использующих слоган: «Прекратите уничтожать дикую природу — это смертельно опасно».

Учитывая, с какими сложностями бывает связан социальный маркетинг, важно с самого начала избрать долгосрочный подход. Программы социального маркетинга дают результат не сразу, а по прошествии некоторого времени и могут состоять из «подпрограмм», или серий мероприятий. Взять, к примеру, действия, направленные на борьбу с курением: это отчеты о заболеваемости раком, специальная маркировка сигарет («Минздрав предупреждает»), запрет рекламы табачных изделий, информация о вреде пассивного курения, запрет курения в домах, в ресторанах, на борту самолетов, повышение налогов на сигареты (средства направляются на антитабачные кампании), иски против табачных компаний.

Конечный успех программы социального маркетинга должен определяться степенью до-

стижения поставленных перед ней целей. Критерии оценки могут быть такими: высокая степень принятия кампании, высокая скорость принятия, высокая продолжительность принятия, низкие затраты на одно «принятие», отсутствие значительных непродуктивных последствий.

РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ И КОНТРОЛЬ

Подведем итог. В табл. 23.5 собраны характеристики компании с правильно поставленным маркетингом. Такая фирма хороша не тем, «чем она является», а тем, «что она делает». Осуществление и контроль маркетинга имеют решающее значение для достижения результатов, намеченных в маркетинговом плане.

РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ

Реализация (внедрение) маркетинговых планов — это процесс преобразования маркетинговых планов в рабочие задания и обеспечения их осуществления таким образом, чтобы достигались поставленные цели.⁷² План маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего исполнения. Стратегия маркетинговых действий отвечает на вопросы *что* и *зачем*, а ее исполнение — на вопросы *кто*, *где*, *когда* и *как*? Стратегия и ее реализация — вещи взаимосвязанные, так как каждый стратегический уровень устанавливает другим, более низким уровням задания по осу-

Таблица 23.5. Характеристики компании с правильно поставленным маркетингом

• Компания выбирает целевые рынки, на которых обладает реальными преимуществами, и избегает либо уходит с рынков, где она изначально слаба
• Практически все работники думают о покупателях и о рынке
• Налажены хорошие рабочие отношения между маркетингом, отделом НИОКР и производством
• Налажены хорошие рабочие отношения между маркетингом, сбытом и отделом обслуживания
• В компании существуют стимулы, направленные на поощрение нужного поведения
• Компания постоянно отслеживает уровень удовлетворения и лояльности покупателей и работает над его повышением
• В системе предоставления ценности у компании задействованы сильные поставщики и дистрибьюторы
• Компания квалифицированно подходит к формированию своей торговой марки (марок) и имиджа
• Компания проявляет гибкость в удовлетворении разнообразных запросов покупателей

ществлению соответствующих действий. Например, стратегическое решение высшего руководства фирмы об «уборке урожая» с некоторого товара должно быть сформулировано в форме конкретных заданий службам и отделам.

Компании делают все от них зависящее для повышения эффективности маркетинговых операций и оценки прибыли на инвестиции в маркетинг (см. гл. 4). Расходы на маркетинг могут составлять до четверти от общего объема текущих затрат компании. Фирмам нужны более совершенные шаблоны маркетинговых процессов, улучшенное управление маркетинговыми активами и более эффективное распределение маркетинговых ресурсов.

Программное обеспечение по управлению маркетинговыми ресурсами (MRM) представляет собой набор интернет-приложений, которые автоматизируют и объединяют такие виды дея-

тельности, как управление проектами, кампаниями, бюджетом, активами, торговыми марками, взаимоотношениями с покупателями, знаниями. Приложение для менеджмента знаний содержит шаблоны процессов, мастеров решений, примеры лучших методов работы.

Все эти программы размещаются на веб-сайте и защищаются паролями. Вместе они образуют то, что получило название *«настольный маркетинг»*: маркетологи могут получить любую необходимую информацию и структуру принятия решения, не отходя от компьютера. Компьютер становится «панелью управления», с которой маркетологи управляют своей деятельностью. В ближайшие годы программы MRM дадут маркетологам возможность значительно улучшить принимаемые решения о затратах и инвестициях, ускорить вывод новых товаров на рынок, снизить временные и материальные затраты на принятие решений.

Таблица 23.6. Типы маркетингового контроля

Тип контроля	Кто отвечает	Цель контроля	Подходы
I. Контроль ежегодных планов	Высшее руководство Менеджеры среднего звена	Узнать, достигаются ли запланированные результаты	• Анализ сбыта • Анализ доли рынка • Сравнение затрат и продаж • Финансовый анализ • Рыночный сравнительный анализ
II. Контроль рентабельности	Маркетинговый контролер	Определить, на чем компания зарабатывает и на чем теряет деньги	Оценить рентабельность: • Товаров • Территорий • Покупателей • Сегментов рынка • Каналов сбыта • Размеров заказа
III. Контроль эффективности	Линейные и функциональные менеджеры Маркетинговый контролер	Оценить и улучшить эффективность расходования средств и влияние маркетинговых расходов	Оценить эффективность: • Торгового персонала • Рекламы • Стимулирования сбыта • Распределения
IV. Стратегический контроль	Высшее руководство Маркетинговый аудитор	Выяснить, использует ли компания все свои возможности в смысле рынков, товаров и каналов распределения	• Инструменты оценки эффективности маркетинга • Маркетинговый аудит • Анализ качества маркетинга • Анализ этической и социальной ответственности компании

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ

Контроль маркетинга — это процесс, посредством которого фирмы оценивают результаты своих маркетинговых усилий и программ и вносят в них необходимые изменения и корректировки. Как следует из табл. 23.6, выделяют четыре варианта маркетингового контроля: контроль годовых планов, прибыльности, эффективности и стратегический контроль.

КОНТРОЛЬ ГОДОВЫХ ПЛАНОВ

Цель контроля годовых планов — удостовериться в том, что компания достигает своих целей по сбыту, прибыли и другим показателям, установленным в годовом плане. Главное в таком контроле — управление по целям. В этом процессе выделяют четыре этапа (рис. 23.5). Во-первых, руководство устанавливает цели на ближайший месяц или квартал. Во-вторых, осуществляется контроль рыночной деятельности фирмы. В-третьих, если возникают серьезные отклонения, менеджмент обязан установить их причины. В-четвертых, предпринимаются корректирующие шаги, направленные на сокращение расхождений между целевыми и фактическими показателями.

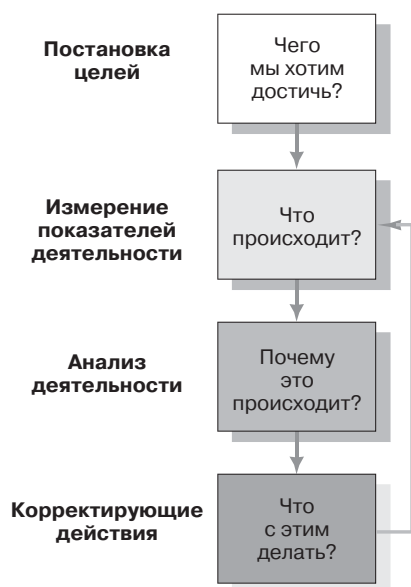


Рис. 23.5. Процесс контроля

Данная модель контроля применима на всех уровнях организации. Топ-менеджмент фирмы устанавливает цели по прибыли и объемам продаж на год. Для каждого последующего уровня

управления эти цели конкретизируются в различных показателях. В результате каждый менеджер по товару руководствуется в своих действиях определенными целями по сбыту и затратам. Конкретные задачи ставятся перед региональными менеджерами по сбыту, равно как и перед всеми торговыми представителями. По истечении периода планирования менеджеры высшего звена анализируют результаты деятельности подчиненных и определяют необходимость корректирующих воздействий. Сегодня фирмы располагают более совершенными маркетинговыми метриками для измерения результатов реализации маркетинговых планов (см. некоторые примеры в табл. 23.7).⁷³ Четырьмя основными инструментами для осуществления контроля маркетинговой деятельности являются анализ продаж, анализ доли рынка, анализ отношения маркетинговых расходов к объему продаж и финансовый анализ.

КОНТРОЛЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Компании должны измерять рентабельность своих товаров, территорий, групп покупателей, сегментов, торговых каналов и размеров заказов, чтобы определять, следует ли им расширять, сокращать или ликвидировать конкретный товар или маркетинговую программу.

КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Предположим, анализ прибыльности показал, что по некоторым товарам, территориям или рынкам компания получает слишком маленькую прибыль. Возникает вопрос: а есть ли более эффективные способы управления торговым персоналом, проведения рекламных кампаний, мероприятий стимулирования сбыта, организации распределения в этих маркетинговых объектах?

В некоторых компаниях введена должность *маркетингового контролера*, или инспектора, который помогает маркетологам повысить эффективность работы. Контролеры работают в офисах, но тем не менее специализируются именно на маркетинговой стороне бизнеса. Они следят за выполнением планов по прибыли, консультируют бренд-менеджеров при составлении бюджетов, измеряют эффективность продвижения, анализируют затраты на различные средства информации, оценивают прибыльность различных покупателей и географических регионов, учат маркетологов предвидеть финансовые последствия маркетинговых решений.

Таблица 23.7. Маркетинговые метрики

Метрики сбыта	
• Рост продаж	
• Доля рынка	
• Продажи новых товаров	
Метрики готовности покупателей делать покупку	
• Осведомленность	
• Предпочтение	
• Намерение совершить покупку	
• Вероятность пробной покупки	
• Вероятность повторной покупки	
Покупательские метрики	
• Жалобы покупателей	
• Удовлетворенность покупателей	
• Соотношение сторонников и критиков товара	
• Затраты на привлечение покупателя	
• Привлечение новых покупателей	
• Потери покупателей	
• Показатель удержания	
• Пожизненная доходность покупателя	
• Рентабельность покупателя	
• Отдача от затрат на покупателя	
Метрики дистрибуции	
• Число торговых точек	
• Доля в магазинах	
• Средняя дистрибуция	
• Прирост дистрибуции	
• Средний объем запасов (стоимость)	
• Обеспеченность запасами в днях	
• Частота случаев отсутствия товара в магазине	
• Доля на торговых полках	
• Средние продажи на торговую точку	
Метрики коммуникаций	
• Спонтанная осведомленность о бренде (без подсказки)	
• Наилучшее запоминание бренда	
• Осведомленность о бренде с подсказкой	
• Спонтанная осведомленность о рекламе (без подсказки)	
• Эффективный охват	
• Эффективная частота	
• Валовые рейтинговые пункты (GRP)	
• Показатель отклика	

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

Время от времени каждая компания должна заново оценивать свой подход к работе на рынке, используя маркетинговый аудит. Компании могут также проводить анализ качества своего маркетинга и анализ своей этической/социальной ответственности.

Маркетинговый аудит. Средняя американская корпорация теряет половину своих клиентов в течение 5 лет, половину своих сотрудников в течение 4 лет и половину своих инвесторов менее чем за год. Ясно, что это указывает на присутствие уязвимых мест. Компании, обнаруживающие, что эффективность их маркетинга невелика, должны предпринять более глубокое исследование, известное как маркетинговый аудит.⁷⁴ **Маркетинговый аудит** — это всестороннее, систематическое, независимое и периодическое исследование компанией (или ее бизнес-единицами) маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности для выявления проблем и возможностей, а также разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга.

Рассмотрим четыре характеристики маркетингового аудита:

1. **Всесторонность.** В маркетинговом аудите рассматриваются все основные направления маркетинга в компании, а не только отдельные «проблемные места». Если бы проводилось только исследование торгового персонала, ценообразования или других направлений маркетинговой деятельности, такой аудит назывался бы функциональным. Хотя функциональный аудит — дело полезное, руководство компании может неправильно интерпретировать полученные результаты. Чрезмерная текучесть кадров в отделе сбыта, например, может быть симптомом не низкой квалификации торговых работников или недовольства уровнем оплаты, а плохого качества продукции компании и низкой эффективности мероприятий по ее продвижению. Всесторонний маркетинговый аудит, как правило, оказывается более действенным в плане обнаружения истинных источников проблем компании.
2. **Системность.** Аудит подразумевает упорядоченное изучение маркетинговой макро- и микросреды компании, ее маркетинговых целей и стратегий, систем маркетинга и конкретных мероприятий. В ходе этого исследования

определяются направления, работа по которым нуждается в немедленных изменениях. Далее на основе этих проверок составляется план корректирующих действий, включающий как краткосрочные, так и долгосрочные цели по повышению общей эффективности маркетинга в компании.

3. **Независимость.** Самоаудит, при котором используются опросные листы для оценки менеджерами результатов своей работы, не обладает достаточной объективностью и независимостью. Компания 3М с успехом использует работу корпоративного аудиторского отдела, который предоставляет подразделениям услуги по маркетинговому аудиту.⁷⁵ Вообще говоря, лучший аудит — это аудит, проводимый внешними специалистами-консультантами, отличающимися объективностью и большим опытом работы в различных отраслях, обладающими знаниями в данной отрасли и целиком посвящающими свое время только аудиту.
4. **Периодичность.** Обычно к маркетинговому аудиту обращаются только после снижения объема продаж, падения «боевого духа» торгового персонала и возникновения других проблем. Компании попадают в кризисные ситуации отчасти потому, что пренебрегали анализом маркетинга в хорошие времена. Периодически проводимый аудит весьма полезен как «здоровым», так и «захворавшим» компаниям.

Маркетинговый аудит начинается со встречи руководителя(ей) компании с маркетинговым аудитором(ами) и выработки соглашения по целям аудита, его охвату, глубине, источникам данных, формату отчетности и времени проведения. Составляется детальный план: кого опросить, какие вопросы задать, когда и где встретиться и т. д., чтобы свести к минимуму время и затраты на аудит. Основное правило маркетингового аудита: нельзя полагаться на данные и мнения одних лишь менеджеров компании. Опросить следует покупателей, дилеров, представителей других заинтересованных групп. Многие компании даже не представляют, как к ним относятся их покупатели и дилеры, плохо ориентируются в их потребностях.

В маркетинговом аудите рассматриваются шесть основных составляющих маркетинговой ситуации в компании. Основные вопросы, которые ставятся при аудиторской проверке, перечислены в табл. 23.8.

Таблица 23.8. Составляющие маркетингового аудита

Часть I. Аудит маркетинговой среды	
Макросреда	
А. Демографическая	Какие демографические изменения и тенденции представляют собой новые возможности или угрозы для компании? Какие меры принимает компания в ответ на эти изменения и тенденции?
Б. Экономическая	Какие изменения в доходах, ценах, сбережениях и кредитовании могут повлиять на компанию? Какие меры принимает компания в ответ на эти изменения?
В. Экологическая	Какими видятся цена и доступность ресурсов и энергии, необходимых компании в будущем? Что говорят о загрязнении или, наоборот, защите окружающей среды компаний, какие шаги она сама предпринимает в этом направлении?
Г. Технологическая	Какие изменения происходят в технологиях изготовления продукции? Какую позицию занимает фирма в этих технологиях? Какие товары-заменители могут производиться вместо товаров компании?
Д. Политическая	Какие изменения в законодательстве могут повлиять на маркетинговую стратегию и тактику компании? Как обстоят дела с контролем загрязнения окружающей среды, равноправием при устройстве на работу, безопасностью продукции, контролем рекламы, ценообразованием и т. д.?
Е. Культурная	Каково отношение обществу к бизнесу и продукции компании? Какие изменения стилей жизни и ценностей покупателей могут сказаться на работе фирмы?
Рабочая среда	
А. Рынки	Что происходит с размером рынка, его ростом, распределением по географическим регионам, прибыльностью? Каковы основные сегменты рынка?
Б. Покупатели	Каковы потребности покупателей, как выглядит процесс совершения покупки? Как существующие и потенциальные покупатели в целом оценивают компанию и ее конкурентов (репутацию, качество, сервис, торговый персонал, цены)? Как различные сегменты покупателей принимают решения о покупке?
В. Конкуренты	Основные конкуренты фирмы — кто они? Каковы их цели, стратегии, сильные и слабые стороны, размеры, доли рынков? Какие тенденции будут влиять на конкуренцию в будущем, какие заменители товаров нашей компании могут появиться?
Г. Распределение	По каким основным каналам товары доходят до покупателей? Каковы эффективность и потенциал роста различных каналов товародвижения?
Д. Поставщики	Каковы перспективы использования ресурсов, необходимых для производства в будущем? Какие тенденции существуют среди поставщиков?
Е. Маркетинговые посредники	Как будут обстоять дела с услугами по транспортировке, складированию и финансированию? Насколько эффективно работают рекламные агентства компании и фирмы, производящие маркетинговые исследования?
Ж. Ответственность	Какие группы общества представляют конкретные проблемы или возможности для компании? Какие шаги предпринимает фирма для эффективной работы с каждой из групп?

Часть II. Аудит маркетинговой стратегии	
А. Миссия	Четко ли сформулирована миссия компании, выражена ли она в маркетинговом смысле? Осуществима ли миссия?
Б. Цели и задачи	Достаточно ли четко выражены маркетинговые цели и задачи компании, можно ли с их помощью осуществлять планирование маркетинга и оценку его эффективности? Уместны ли цели маркетинга при имеющейся конкуренции, ресурсах и возможностях?
В. Стратегия	Сформулировало ли руководство фирмы четкую маркетинговую стратегию по достижению поставленных целей? Убедительна ли эта стратегия? Согласована ли она с жизненными циклами товаров, стратегиями конкурентов и состоянием экономики? Лучшая ли база используется для сегментирования рынка? Существует ли четкий критерий оценки сегментов и выбора наиболее привлекательных? Построен ли точный профиль каждого целевого сегмента? Разработаны ли позиционирование и маркетинг-микс для каждого из них? Оптимально ли распределены маркетинговые ресурсы по всем ключевым элементам маркетинга-микса? Сколько ресурсов выделяется на достижение целей маркетинга — мало, достаточно, слишком много?
Часть III. Аудит организации маркетинга	
А. Формальная структура	Располагает ли вице-президент по маркетингу достаточными полномочиями в управлении деятельностью, напрямую связанной с удовлетворением покупателей? Оптимально ли структурирована маркетинговая деятельность в плане функций, товаров, сегментов, конечных пользователей и географических регионов?
Б. Функциональная эффективность	Хорошо ли налажены коммуникации и рабочие отношения между отделами маркетинга и сбыта? Эффективно ли работает система продаж-менеджмента? Могут ли менеджеры по товарам планировать свою прибыль или только объем сбыта? Есть ли маркетинговые группы, которым требуется дополнительное обучение, мотивация, контроль, оценка?
В. Эффективность взаимодействия	Существуют ли проблемы между отделом маркетинга и производством, исследованиями и разработками, закупками, финансами, бухгалтерией и/или законодательством, требующие особого внимания?
Часть IV. Аудит маркетинговых систем	
А. Маркетинговая информационная система	Предоставляет ли система маркетингового наблюдения точную, достаточную и своевременную информацию о существующих и потенциальных покупателях, дистрибьюторах и дилерах, конкурентах, поставщиках и различных общественных группах? Требуют ли руководители, ответственные за принятие решений, проведения достаточного количества маркетинговых исследований и используют ли они их результаты? Применяются ли лучшие методы измерения различных показателей рынка и прогнозирования сбыта?
Б. Системы маркетингового планирования	Хорошо ли работники понимают смысл системы маркетингового планирования, используется ли она? Применяют ли маркетологи системы поддержки принятия решений? Дает ли система планирования приемлемые цели по объемам и квотам продаж?
В. Система маркетингового контроля	Достаточно ли меры контроля для того, чтобы обеспечить достижение ежегодных целей? Проводит ли руководство фирмы периодический анализ прибыльности товаров, рынков, территорий и каналов распределения? Производится ли периодическое изучение затрат и эффективности маркетинга?
Г. Система разработки новых товаров	Хорошо ли организована система сбора, генерирования и отбора идей новых товаров? В достаточном ли объеме анализируются концепции будущих товаров, перед тем как в новые идеи вкладываются деньги? Проводит ли компания адекватное тестирование товаров и рынков, перед тем как начать выпуск новой продукции?

Окончание табл. 23.8

Часть V. Аудит эффективности маркетинга	
А. Анализ рентабельности	Какова рентабельность различных товаров, рынков, территорий и каналов распределения компании? Следует ли ей освоить, расширить, сократить работу или вообще отказаться от нее в некоторых сегментах бизнеса?
Б. Анализ экономической эффективности	Потребляют ли какие-либо виды маркетинговой деятельности избыточное количество средств? Можно ли предпринять меры по сокращению затрат?
Часть VI. Аудит маркетинговых функций	
А. Товары	Каковы цели компании в отношении товарного ассортимента? Высказываются ли они вслух или только «в воздухе»? Соответствует ли поставленным целям текущий ассортимент продукции? Нужно ли расширить или сократить ассортимент «вверх», «вниз» или в обе стороны? Производство каких товаров необходимо свернуть? Какие товары следует добавить? Каковы знания и отношение покупателей к качеству, характеристикам, стилю, торговым маркам товаров компании и ее конкурентов? Что в товарной стратегии и в стратегии брендинга требует улучшения?
Б. Цены	Каковы цели, политика, стратегии и процедуры компании в отношении ценообразования? В какой степени цены определяются затратами, спросом и конкуренцией? Что думают покупатели о соответствии цены предлагаемому товару? Что знает руководство об эластичности спроса по цене, эффекте кривой опыта, ценах и ценовой политике фирм-конкурентов? В какой степени цены соответствуют потребностям дистрибьюторов и дилеров, поставщиков законодательству?
В. Распределение	Каковы цели и стратегии компании в отношении распределения? Адекватны ли охват рынка и уровень сервиса? Насколько эффективно работают дистрибьюторы, дилеры, торговые представители, брокеры, агенты и прочие посредники? Нужно ли менять каналы товародвижения?
Г. Реклама, стимулирование сбыта, пабблик рилейшнз и прямой маркетинг	Каковы цели организации в отношении рекламы? Четко ли они выражены? Достаточное ли количество средств тратится на рекламу? Эффективны ли рекламные девизы и сообщения в целом? Что думают о рекламе покупатели товаров и общественность? Правильно ли подобраны средства рекламы? Справляется ли внутренний штат сотрудников с рекламой? Адекватен ли бюджет стимулирования сбыта? Насколько эффективно проводятся мероприятия по стимулированию — распространение образцов, купонов, организация стендов в магазинах, различные конкурсы? Компетентны ли работники, занимающиеся связями с общественностью, есть ли у них творческий подход? В достаточной ли степени компания использует прямой, онлайн-маркетинг и базы данных?
Д. Торговый персонал	Каковы цели торговых работников? Достаточен ли штат торговых работников для достижения целей компании? Организован ли он по принципу специализации (по территориям, по рынкам сбыта, по товарам)? Достаточно ли у компании (или слишком много) менеджеров по сбыту, управляющих торговыми представителями? Стимулирует ли система и структура оплаты труда более плодотворную работу? Демонстрируют ли торговые работники желание и способность работать? Адекватны ли процедуры установления целей и оценки результатов? Как работает торговый персонал компании по сравнению с фирмами-конкурентами?

Анализ качества маркетинга. Для оценки своей деятельности компании используют и другую методику, основанную на сравнении с наиболее эффективными предприятиями. В трех колонках табл. 23.9 перечислены «плохие», «хорошие» и «отличные» проявления маркетинга. По каждому показателю руководство отмечает позицию своей фирмы. Полученный таким образом профиль показывает сильные и слабые стороны компании. При этом определяются направления, в которых компания должна сделать изменения, если она стремится превратиться в действительно серьезного рыночного игрока.

БУДУЩЕЕ МАРКЕТИНГА

Руководители компаний понимают, что маркетинг зачастую требовал больше денег, чем приносил, и ждут от маркетологов большей по-

дотчетности. Наиболее распространенные маркетинговые недостатки, способы их выявления и борьбы с ними описаны во вставке «Памятка маркетолога: главные недостатки маркетинга».

В будущем превосходство в маркетинге потребует выполнения ряда императивов. Маркетинг должен быть холистическим, целостным, и менее обособленным рамками одного отдела. Маркетологи, если они хотят быть главными «архитекторами» стратегии бизнеса, должны повысить свое влияние в компании. Они должны постоянно предлагать новые идеи — только так компания может процветать в условиях гиперконкурентной экономики. Маркетологи обязаны прислушиваться к мнению покупателей. Становление брендов должно происходить не столько с помощью продвижения, сколько на основе достигнутых результатов. Абсолютно обязательно использование электронных каналов; одним из элементов победы на рынке должна

Таблица 23.9. Искусство маркетинга: наилучшие методы организации

Плохо	Хорошо	Отлично
Компанией движет товар	Компанией движет рынок	Компания движет рынком
Ориентация на массовый рынок	Ориентация на сегменты рынка	Ориентация на ниши и индивидуальных потребителей
Предложение товара	Предложение дополненного товара	Предложение решений проблем покупателя
Среднее качество товара	Качество товара выше среднего	Легендарное качество товара
Среднее качество сервиса	Качество сервиса выше среднего	Легендарное качество сервиса
Ориентация на конечный продукт	Ориентация на стержневой продукт	Ориентация на стержневые компетенции
Ориентация на функции	Ориентация на процессы	Ориентация на результат
Реагирование на действия конкурентов	Равнение на конкурентов	Стремление опередить конкурентов
Эксплуатация поставщиков	Учет интересов поставщиков	Партнерство с поставщиками
Эксплуатация дилеров	Поддержка дилеров	Партнерство с дилерами
Ориентация на цену	Ориентация на качество	Ориентация на ценность
Средняя скорость работы	Скорость работы выше среднего	Уникальная скорость работы
Иерархия	Партнерская сеть	Командная работа
Вертикальная интеграция	Плоская структура организации	Стратегические альянсы
Ориентация на акционеров	Ориентация на заинтересованные группы	Социальная ориентация

стать лучшей информационной и коммуникационная система. Таким образом, современный маркетинг будет продолжать развиваться, в нем будут появляться новые проблемы и возможности. Как результат в ближайшие годы мы станем свидетелями:

- Перехода от маркетинга, сосредоточенного в одном отделе, к холистическому маркетингу.
- Перехода от произвольных расходов на маркетинг к обоснованию рентабельности маркетинговых инвестиций.
- Перехода от интуиции к научным подходам в маркетинге. Перехода от маркетинга вручную к автоматизации маркетинговых процессов.

- Перехода от массового маркетинга к более точному, целевому маркетингу.

Для осуществления всех этих переходов, для превращения в истинно целостную маркетинговую организацию компании потребуются новые навыки и компетенции. Маркетинг нельзя будет представить без профессионализма в таких областях, как:

- Менеджмент взаимоотношений с покупателями (CRM).
- Менеджмент партнерских отношений (PRM).
- Маркетинг баз данных и сбор данных.
- Управление call-центром и телемаркетинг.
- Онлайн-маркетинг и социальные медиа.



ПАМЯТКА маркетолога

Главные недостатки маркетинга

Существует ряд «смертных грехов», показывающих, что маркетинговая программа в беде. Рассмотрим десять таких грехов, их признаки и возможные решения.

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

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

Решения: использовать более развитые способы сегментирования; расставлять приоритеты между сегментами; соответствующим образом специализировать торговый персонал; разработать четкую иерархию корпоративных ценностей; развивать среди работников и контрагентов осознание важности покупателя; упростить контакт покупателя с компанией и реагировать на любой вид коммуникации.

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

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

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

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

Признаки: компания следит лишь за ближайшими конкурентами; упускает из виду удаленных конкурентов и «разрушительные технологии»; отсутствует система сбора и распространения информации о конкурентах.

Решения: создать группу (комитет, команду) по наблюдению за конкурентами; переманить из фирм-конкурентов отдельных работников; отслеживать технологии, способные повлиять на компанию; готовить предложения, аналогичные предложениям конкурентов.

Смертный грех № 4: компания плохо управляет взаимоотношениями с заинтересованными лицами.

Признаки: работники, дилеры и инвесторы не слишком довольны компанией; хорошие поставщики не хотят с ней работать.

Решения: перейти от «мышления с нулевой суммой» к «мышлению с положительной суммой»; эффективнее управлять работниками, отношениями с поставщиками, дистрибьюторами, дилерами и инвесторами.

Смертный грех № 5: компании не удается найти новые возможности.

Признаки: за последние годы компания не разглядела ни одной из ставших реальностью новых возможностей, из-за чего ее собственные новые идеи в большинстве своем оказались неудачными.

Решение: создать систему, стимулирующую поток новых идей.

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

Признаки: в маркетинговом плане отсутствуют необходимые элементы; расчет финансовых последствий различных стратегий

- Паблик рилейшнз (включая маркетинг событий и спонсорство).
- Создание брендов и управление активами торговых марок.
- Маркетинг впечатлений, или эмпирический маркетинг.
- Интегрированные маркетинговые коммуникации.
- Анализ рентабельности по сегментам, покупателям, каналам распределения.

Для маркетинга наступают очень интересные времена. В бесконечной погоне за маркетинговым превосходством и доминированием на рынке рождаются новые принципы и новые подходы. Успешный маркетинг по правилам XXI в.

сулит множество выгод, но достичь их можно будет только с помощью напряженной работы, дальновидности и вдохновения. Сейчас как никогда актуальны слова Ральфа Уолдо Эмерсона, американского писателя XIX в.: «Наше время, как и все другие времена, очень хорошее, знать бы только, что нужно делать».

ВЫВОДЫ

1. За годы развития современный отдел маркетинга превратился из простого отдела сбыта в организационную структуру, где маркетинговый персонал работает в основном в составе межфункциональных команд.



не проводится; планирования на случай непредвиденных обстоятельств нет.

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

Смертный грех № 7: невнятная товарная и сервисная политика.

Признаки: у компании слишком много товаров, многие из них избыточны; компания предоставляет слишком много бесплатных услуг; в компании не организована кросс-торговля товарами и услугами.

Решения: создать систему, которая позволит выявлять слабые товары и либо улучшать их, либо снимать с производства; предлагать услуги и устанавливать цены на них с разбивкой по уровням; развить кросс-торговлю и повышающую торговлю.

Смертный грех № 8: компания обладает слабыми навыками брендинга и коммуникаций.

Признаки: целевой рынок почти ничего не знает о компании; ее торговая марка не рассматривается как отличная от всех остальных; компания из года в год распределяет свой маркетинговый бюджет примерно в одной и той же пропорции; оценка влияния продвижения на рентабельность проводится в ограниченном объеме или не проводится вовсе.

Решения: усовершенствовать стратегии брендинга и оценки результатов; перевести деньги на эффективные маркетинговые инструменты; потребовать от маркетологов заблаговременного

расчета рентабельности, сделав это обязательным условием получения финансирования.

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

Признаки: персонал не обладает маркетинговыми навыками XXI в.; отношения между маркетингом/сбытом и другими отделами оставляют желать лучшего.

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

Смертный грех № 10: компания недостаточно использует современные технологии.

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

Решения: активнее пользоваться Интернетом; усовершенствовать систему автоматизации сбыта; использовать рыночную информацию при принятии рутинных решений; разработать формальные модели маркетинговых решений и маркетинговую «панель управления».

Источник: Philip Kotler, *The Deadly Marketing Sins and Solutions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).

2. Современный отдел маркетинга может быть организован различными способами. В некоторых компаниях организация строится на основе функциональной специализации, в других — по географическому и региональному признакам. Третьи организуют работу по товарам и маркам либо по рыночным сегментам. Применяется и матричная организация, в которой работают и менеджеры по рынкам, и менеджеры по товарам.
3. Эффективную современную маркетинговую организацию отличают скоординированное взаимодействие и ориентация всех отделов — маркетинга, НИОКР, инженерно-технического, закупочного, производственного, финансового, кредитования и бухгалтерии — на покупателя.
4. Социальная ответственность компаний должна проявляться в их правовых, этических и общественных словах и поступках. Одним из способов продуктивной связи социальной ответственности с маркетинговыми программами, ориентированными на потребителей, служит маркетинг событий. Социальный маркетинг — это вид деятельности некоммерческих и государственных организаций, направленной непосредственно на социальную проблему или событие.
5. Любой план маркетинга, каким бы замечательным он ни был, не имеет особой ценности без надлежащего исполнения. Для реализации планов маркетинга необходимы такие навыки, как умение осознать и диагностировать проблему; определить организационный уровень компании, на котором возникает проблема; навыки реализации плана и умение оценивать результаты исполнения.
6. Отдел маркетинга должен постоянно следить за выполнением своих планов и контролировать всю маркетинговую деятельность. Контроль эффективности связан с нахождением

способов повышения производительности торговых работников, рекламы, стимулирования сбыта и распределения. Стратегический контроль подразумевает периодический пересмотр всех целей и планов компании, ее стратегического подхода к рынку. Для этого применяются такие средства, как анализ эффективности маркетинга и оценка его качества, а также маркетинговый аудит.

7. Повышение качества маркетинга в будущем потребует новых навыков и компетенций.

ПРАКТИКУМ

ТЕМА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ: МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО НАУКА ИЛИ ИСКУССТВО?

Некоторые наблюдатели утверждают, что хороший маркетинг сродни искусству и не поддается строгому анализу и осмыслению. Другие выражают резкое несогласие и настаивают, что управление маркетинговой деятельностью является занятием, которому можно научиться, и оно имеет много общего с другими дисциплинами бизнеса. **Каково ваше мнение:** маркетинг менеджмент чем-то похож на актерское искусство и потому весьма субъективен или же маркетинг менеджмент можно осуществлять на основе научного подхода с четко определенными принципами и критериями?

ПОВОД ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЙ

Как маркетинг событий или корпоративный социальный маркетинг влияет на ваше поведение как потребителя? Случалось ли вам покупать (или, наоборот, воздерживаться от покупки) товары или услуги по причине социальной, экологической или иной программы, проводимой предлагающей их компанией? Почему (почему нет)?



В центре внимания

Starbucks

Первое кафе *Starbucks* открылось в 1971 г. То было время, когда потребление кофе в Америке снижалось уже десять лет кряду. Фактически в этом были виноваты сами производители кофе: конкурируя по ценовому принципу и стремясь сократить издержки, они закупали все более дешевые кофейные зерна, т. е. по сути жертвовали качеством напитка в угоду объему продаж. Основатели *Starbucks* решили рискнуть и опробовать новую концепцию — концепцию магазина, где продавались бы только самые лучшие импортные сорта кофе и оборудование для его варки. Поначалу это и был магазин: кофе в чашках там не продавали, только в зернах. Возможность выпить хорошего кофейку появилась, но только варить его нужно было самому, дома.

В 1982 г. компанию возглавил Говард Шульц. Он-то и увидел для *Starbucks* новую возможность. Однажды, будучи по делам в Милане, Шульц зашел в одно кафе и проникся тамошней атмосферой. «В Америке в то время ничего подобного не было. Подобной эмоциональной близости людей я не встречал уже давно», — сказал о том своем впечатлении глава компании. Он сразу понял, что нечто подобное надо воплотить в США. Шульц задался целью создать в кафе *Starbucks* атмосферу, сочетающую в себе итальянскую элегантность и американскую неформальность. Ему представлялось, что *Starbucks* станет для посетителей «местом личного удовольствия» — уютным местом встречи людей, промежуточным пунктом между работой и домом.

Затем было тщательно спланированное освоение американского рынка. Руководство компании решило, что все кафе будут принадлежать самой *Starbucks*, а не франчайзерам. Шульц понимал, что для того, чтобы создать сильный бренд, ему и остальным менеджерам необходимо полностью контролировать процесс: только так можно гарантировать непревзойденное качество.

В *Starbucks* была применена следующая стратегия расширения: приходя в новый регион, компания обосновалась в его центральном городе, после чего специально обученная команда профессионалов открывала там сеть кафе. В течение первых двух лет в «узловых» городах было открыто около двадцати заведений. Охватив основной рынок, компания шла в «регионы» — города-спутники и ближайшие пригороды.

Американцы шутят, говоря, что в ином городе можно встретить два кафе *Starbucks* друг напротив друга. В этой шутке есть доля истины: осознанное насыщение спроса грозит 30% сокращением объема продаж одного из расположенных по соседству кафе, однако этот спад компенсируется экономией затрат на распределение и маркетинг, не говоря уже про формирование имиджа «удобного кафе». Типичный посетитель *Starbucks* посещает сие заведение 18 раз в месяц. Большой частотой визитов не может похвастать ни один американский розничный торговец.

Успех *Starbucks* во многом обусловлен качеством ее товаров и услуг и неизменной приверженностью идее предоставления максимально богатого опыта ощущений и впечатлений. Но большое значение имеет и ее понимание своей ответственности, проявляющееся разными способами. Шульц уверен: чтобы превзойти ожидания покупателей,

сначала нужно превзойти ожидания работников. С 1990 г. *Starbucks* осуществляет полное медицинское страхование всех своих работников, в том числе и занятых неполный рабочий день. Теперь медицинское страхование ежегодно обходится компании дороже, чем кофе. План предоставления опционов на покупку акций предоставляет работникам возможность иметь непосредственную долю в прибыли компании.

Шульц также уверен, что деятельность компании следует осуществлять в уважительной, этичной манере, а принимаемые решения должны оказывать позитивное влияние на местные сообщества и на планету в целом.

Местные сообщества. Работники *Starbucks* добровольно участвуют в программах по оказанию помощи местным сообществам. Компания рассчитывает, что к 2015 г. общий объем такой волонтерской помощи ее работников достигнет 1 млн человеко-часов. «Фонд *Starbucks*», учрежденный в 1997 г. на средства от продажи книги Шульца, нацелен на «создание надежды и благоприятных возможностей для тех территорий, на которых проживают и трудятся работники *Starbucks*». Первоначально основное внимание компания уделяла поддержке программ ликвидации неграмотности среди детей и взрослых в США и Канаде; теперь же после многих лет своего успешного развития она перечисляет миллионы долларов на благотворительные цели. В 2013 г. фонд передал \$8,7 млн 144 благотворительным организациям по всему миру. Кроме того, *Starbucks* перечислила \$11 млн Глобальному фонду борьбы с распространением ВИЧ-инфекции в Африке в ходе кампании PRODUCT(RED).

Этичные источники закупок. *Starbucks* заключила партнерское соглашение с *Conservation International*. Это соглашение позволяет гарантировать, что закупаемый кофе не только отличается высоким качеством, но и «ответственно выращивается и этично продается». Из 396 млн фунтов кофе, приобретенного *Starbucks* в 2013 г., 95% были закуплены именно у таких ответственных поставщиков. Компания помогает фермерам использовать ответственные методы агротехники, в частности высаживать деревья вдоль рек и на затененных участках, чтобы минимизировать вырубку лесов. На эти цели в последние годы компания направила \$70 млн.

Защита окружающей среды. *Starbucks* потребовалось 10 лет, чтобы создать первый в мире подлежащий утилизации стакан для кофе, что позволяет компании ежегодно сберечь несколько миллионов фунтов бумаги, или 100 тыс. деревьев. Теперь поставлена задача добиться того, чтобы потребители действительно помогали утилизации стаканов. Директор *Starbucks* по вопросам экологии Джим Ханна объясняет: «*Starbucks* стремится не к тому, чтобы стакан был сделан из подлежащих вторичной переработке материалов, а к тому, чтобы потребители действительно имели доступ к процессам утилизации». *Starbucks* поставила перед собой цель: добиться 100%-ной утилизации или повторного использования стаканов к 2015 г. Компания также стремится к экономии энергии и воды и к возведению имеющих сертификат LEED «зеленых» зданий по всему миру.

В 2000 г. Шульц ушел с поста исполнительного директора компании, однако он и по сей день остается председателем ее совета директоров и «главным глобальным стратегом». В 2013 г. сеть *Starbucks*, имеющая

годовой доход в \$14,9 млрд, насчитывает 20 тыс. заведений, в которых трудятся более 200 тыс. человек, и намеревается продолжать свою мировую экспансию. По мнению Шульца, *Starbucks* для достижения своих целей международного роста необходимо сохранять страстную увлеченность кофе и присущий ей гуманизм и продолжать оставаться ответственной компанией.

Вопросы

1. *Starbucks* стремится работать этично и ответственно. Достаточно ли хорошо она информирует потребителей о своих усилиях в этом направлении? Считают ли потребители *Starbucks* ответственной компанией? Почему да или почему нет?
2. В какой степени компании, подобные *Starbucks*, должны поддерживать социальные программы? Например, какую часть своего годового бюджета должна направлять на эти программы компания? Какие программы ей следует поддерживать?
3. Как бы вы стали измерять результаты социальных программ *Starbucks*?

Источники: Howard Schultz, «Dare to Be a Social Entrepreneur», *Business 2.0*, December 2006, p. 87; Edward Iwata, «Owner of Small Coffee Shop Takes on Java Titan Starbucks», *USA Today*, December 20, 2006; «Staying Pure: Howard Schultz's Formula for Starbucks», *Economist*, February 25, 2006, p. 72; Diane Anderson, «Evolution of the Eco Cup», *Business 2.0*, June 2006, p. 50; Bruce Horowitz, «Starbucks Nation», *USA Today*, May 19, 2006; Theresa Howard, «Starbucks Takes Up Cause for Safe Drinking Water», *USA Today*, August 2, 2005; Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997); «At MIT-Starbucks Symposium, Focus on Holistic Approach to Recycling», *MIT*, www.mit.edu, May 12, 2010; Starbucks Global Responsibility Report 2013; Starbucks 2013 Annual Report.

Литература

Глава 1

1. "Captain Planet," The HBR Interview: Unilever CEO Paul Polman, *Harvard Business Review*, June 2012; "Unilever Reframes Marketing," February 8, 2012, www.warc.com; "Unilever Gets Back to Basics," www.warc.com, September 11, 2012; "Unilever Confident on China," www.warc.com, September 17, 2012; Geoffrey Precourt, "Engaging with Media and Markets: Unilever's Prowl for Experiential Improvement," *WARC Events Report: 4A's Transformation*, March 2011; "Unilever Targets Russia," www.warc.com, October 4, 2012; "Unilever Adopts 'Reverse Engineering,'" www.warc.com, October 1, 2012; "Unilever Seeks New Way Forward," www.warc.com, October 23, 2012; "Unilever Prioritizes Emerging Markets," www.warc.com, October 31, 2012.
2. Philip Kotler, "Marketing: The Underappreciated Workhorse," *Market Leader* Quarter 2 (2009), pp. 8–10.
3. Marc de Swan Arons and Frank van den Driest, *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine* (New York: Airstream, 2010).
4. Peter C. Verhoef and Peter S. H. Leeflang, "Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 14–37; Pravin Nath and Vijay Mahajan, "Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firm's Top Management Teams," *Journal of Marketing*, 75 (January 2012), pp. 60–77; Christian Schulze, Bernd Skiera, and Thorsten Weisel, "Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation," *Journal of Marketing*, 76 (March 2012), pp. 17–32.
5. "How We See It: Three Senior Executives on the Future of Marketing," *McKinsey Quarterly*, July 2011; "American Express Open: Small Business Saturday," *Jay Chiat Strategic Excellence Awards: Gold 2012*, www.warc.com, accessed November 5, 2012; John Tozzi, "Black Friday's Younger Cousin Grows Up," *Bloomberg Businessweek*, December 3, 2012, pp. 54–55; Christine Birker, "AmEx's Small Business Saturday a Big Marketing Hit," *Marketing News*, January 2013, p. 4.
6. Alex Webb, "BMW Courts Bloggers for \$100 Million Online Boost: Cars," www.bloomberg.com, June 11, 2012.
7. Geoffrey Precourt, "How Corning Broke the Rules in Online Video—and Won," www.warc.com, July 2012.
8. American Marketing Association, "Definition of Marketing," www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx, 2007; Lisa Keefe, "Marketing Defined," *Marketing News*, January 15, 2008, pp. 28–29.
9. Robert F. Lusch and Frederick E. Webster Jr., "A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing," *Journal of Macromarketing* 31, no. 2, 2011, 129–34. See also Robert F. Lusch and Frederick E. Webster Jr., "Elevating Marketing: Marketing Is Dead! Long Live Marketing!," *Journal of Academy of Marketing Science* 41 (January 2013), pp. 389–99.
10. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64–65.
11. Lisa Mataloni and Andrew Hodge, "Gross Domestic Product: First Quarter 2012 (Second Estimate)," *Bureau of Economic Analysis*, May 31, 2012.
12. Irving J. Rein, Philip Kotler, Michael Hamlin, and Martin Stoller, *High Visibility*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 2006).
13. Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, and Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investments, Industries, Residents, and Visitors to European Cities, Communities, Regions, and Nations* (London: Financial Times Prentice Hall, 1999); Philip Kotler, Irving J. Rein, and Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (New York: Free Press, 1993).
14. Emily Glazer and Melissa Korn, "Marketing Pros: Big Brands on Campus," *Wall Street Journal*, August 5, 2012.
15. <http://thomsonreuters.com/about/>, accessed October 1, 2012.
16. Jena McGregor, Matthew Boyle, and Peter Burrows, "Your New Customer: The State," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, p. 66.
17. Nikolaus Franke, Peter Keinz, and Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?" *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.
18. Sean Corcoran, "Defining Earned, Owned and Paid Media," *Forrester Blogs*, December 16, 2009. For an empirical examination, see Andrew T. Stephen and Jeff Galak, "The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 624–39.
19. Jim Edwards, "How Chipotle's Business Model Depends on NEVER Running TV Ads," *Business Insider*, March 16, 2012; Dan Klamm, "How Chipotle Uses Social Media to Cultivate a Better World," *Spreadfast*, March 21, 2012; Danielle Sacks, "For Exploding All the Rules: Chipotle: The World's 50 Most Innovative Companies in 2012," *Fast Company*, October 2012; Leslie Patton, "Chipotle, Growth Slowing, Looks at Fast Food Future," *Bloomberg BusinessWeek*, October 25, 2012.
20. "Three Screen Report: Media Consumption and Multi-tasking Continue to Increase across TV, Internet and Mobile," *NielsenWire*, December 18, 2009; Felix Gillette, "For Bravo, One Screen Isn't Enough," *Bloomberg BusinessWeek*, November 8, 2010; "Global Online Consumers and Multi-Screen Media: Today and Tomorrow," *A Nielsen Report*, May 2012.
21. Jonathan D. Rockoff and Joann S. Lublin, "J&J Recruits Bayer Executive," *Wall Street Journal*, September 14, 2012.
22. Jessi Hempel, "Is Pinterest the Next Facebook?," *Fortune*, April 9, 2012, pp. 109–14; "Can Ben Silberman Turn Pinterest into the World's Greatest Shopfront?," *Fast Company*, September 2012; Pui-Wing Tam, "Pinterest Raises \$100 Million with \$1.5 Billion Valuation," *Wall Street Journal*, May 17, 2012; "Pinterest Holds Major Promise for Brands," www.warc.com, October 18, 2012; Laura Schlereth,

"Marketers' Interest in Pinterest," *Marketing News*, April 30, 2012, p. 8.

23. Geoffrey Precourt, "Engaging with Media and Markets: Unilever's Prowl for Experiential Improvement," *WARC Events Report: 4A's Transformation*, March 2011; "Facebook Hits 1bn Users," www.warc.com, October 5, 2012; "African Consumers Get Online," www.warc.com, October 5, 2012.

24. "Digital Focus Vital for Brands," www.warc.com, January 30, 2012.

25. Jessi Hempel, "Don Draper Goes to the Data Center," *Fortune*, July 23, 2012.

26. "P&G Uses Real-Time Approach," www.warc.com, October 15, 2012; "Procter & Gamble Taps New Tech Trends," www.warc.com, September 19, 2012; Quentin Hardy, "The Matrix of Soap," *Forbes*, August 22, 2011. For broader discussion, see David Kiron, Pamela Kirk Prentice, and Renee Boucher Ferguson, "Innovating with Analytics," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2012, pp. 47–52.

27. David Kirkpatrick, "Social Power and the Coming Corporate Revolution," *Forbes*, September 26, 2011.

28. David Kiron, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips and Nina Kruschwitz, "What Managers Really Think about Social Business," *Sloan Management Review*, Summer 2012, pp. 51–60.

29. Alex Knapp, "Hair Extensions," *Forbes*, April 20, 2012, p. 60.

30. Peter Mansell, "Pharma Sales and the Digital Rep," *Eye for Pharma*, May 28, 2012.

31. Yuval Atsmon, Peter Child, Richard Dobbs, and Laxman Narasimhan, "Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Marketing Markets," *McKinsey Quarterly*, August 2012.

32. "Brands Must Serve New Consumers," www.warc.com, October 22, 2012.

33. "Multicultural Shoppers Attract U.S. Brands," www.warc.com, October 8, 2012.

34. Vijay Govindarajan and Chris Trimble, *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2012).

35. Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).

36. Jeffrey Hollender and Stephen Fenichell, *What Matters Most* (New York: Basic Books, 2004), p. 168. But CSR efforts may not work well for all types of brands, e.g., luxury brands; see Carlos J. Torelli, Alokparna Basu Monga, and Andrew M. Kaikati, "Doing Poorly by Doing Good: Corporate Social Responsibility and Brand Concepts," *Journal of Consumer Research* 38 (February 2012), pp. 948–63.

37. "Older Consumers Go Social in Germany," www.warc.com, September 10, 2012; "Digital Media Booms in Germany," www.warc.com, October 26, 2012; "German Firms See Social Payback," www.warc.com, November 2, 2012; "German Web Users Willing to Spend More," www.warc.com, November 15, 2012; "Tablet Uptake Rises in Germany," www.warc.com, November 20, 2012; "Mobile Web Gains Ground in Germany," www.warc.com, November 23, 2012; "German Firms Focus on Social Media," www.warc.com, December 11, 2012.

38. Dana Garrett, "Progressive Settles with Accident Victim's Family after Tale Went Viral," www.money.cnn.com, August 17, 2012; Erik Holm, "On Twitter, Over 1,000 Claim They've Already Dropped Progressive," *Wall Street Journal*, August 20, 2012; Brian Patrick Eha, "Progressive Robo-Tweets Spark Social Media Crisis," www.money.cnn.com, August 14, 2012.

39. "Showrooming Is Not a Worry for Retailers," www.warc.com, October 8, 2012.

40. "Smartphones Shape Habits in Europe," www.warc.com, October 8, 2012.

41. Allen Tsai, "A Second Chance for Sprint and Dan Hesse," www.mobiledia.com, October 18, 2012.

42. Gina Trapini, "What Business Card? Just Scan My QR Code," *Fast Company*, March 17, 2010; for a description of alternative technology, see Jason Feifer, "To Catch a Customer," *Fast Company*, February 2012, p. 36.

43. Greg Stuart, "Why Consumers Hate Advertising and What They Are Doing About It," Market Research Report, *Vizu Answers*, September 2008.

44. "New Directions: Consumer Goods Companies Hone a Cross-Channel Approach to Consumer Marketing," *The Economist Intelligence Unit Special Report*, February 2012.

45. Bruce Horowitz, "In Trend toward Vanity Food, It's Getting Personal," *USA Today*, August 9, 2006; J. P. Gownder, "Why Large-Scale Product Customization Is Finally Viable for Business," www.mashable.com, April 13, 2011.

46. <http://info.cvscaremark.com/our-company/cvscaremark-facts>, accessed February 16, 2014.

47. Antonio Gonsalves, "Dell Makes \$3 Million from Twitter-Related Sales," *Information Week*, June 12, 2009; Lionel Menchaca, "Expanding Connections with Customers through Social Media," www.Direct2Dell.com, December 8, 2009.

48. Mark Schaefer, "The 10 Best Corporate Blogs in the World," www.businessesgrow.com, January 5, 2011; Roger Yu, "More Companies Quit Blogging, Go with Facebook Instead," *USA Today*, April 20, 2012.

49. David Kirkpatrick, "Social Power and the Coming Corporate Revolution," *Forbes*, September 26, 2011.

50. "Intranet Case Study: GM's mySocrates," www.comunitelligence.com, accessed February 16, 2014.

51. David Kirkpatrick, "Social Power and the Coming Corporate Revolution," *Forbes*, September 26, 2011.

52. Byron Acohido, "Social-Media Tools Can Boost Productivity," *USA Today*, August 12, 2012.

53. "Privatisation in the 21st Century: Recent Experiences of OECD Countries," white paper, Organisation for Economic Co-operation and Development, January 2009, p. 10.

54. "Hindustan Unilever Empowers Staff," www.warc.com, July 19, 2012.

55. Rachel Dodes, "Twitter Goes to the Movies," *Wall Street Journal*, August 3, 2012; Dave Roos, "How Movie Marketing Works," www.howstuffworks.com, September 25, 2008; Ryan McKee, "The 7 Best Viral Marketing Campaigns in Movie History," www.movieone.com, June 7, 2011; Mallory Russell, "13 Really Strange Movie Marketing Campaigns," www.businessinsider.com, February 12, 2012.

56. Theodore Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July–August 1960, p. 50.

57. "1100100 and Counting," *The Economist*, June 11, 2011; Spencer Ante, "As Economy Cools, IBM Furthers Focus on Marketers," *Wall Street Journal*, July 17, 2012.

58. "Case Study: Promote Iceland," www.warc.com, 2012; "How to Use a Volcanic Eruption to Your Advantage in Marketing," ICCA Best Marketing Award Entry 2010; Marc Springate and George Bryant, "Promote Iceland: Inspired by Iceland," www.warc.com, 2012.

59. For a discussion of the conditions when consumers are most likely to prefer fair-trade products, see Katherine White, Rhiannon MacDonnell, and John H. Ellard, "Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors Toward Ethical Products," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 103–18.

60. "Many Shoppers Support Regulation," www.warc.com, July 10, 2012.

61. E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, 14th ed. (Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002).

Глава 2

1. Ben Worthen and Shara Tibken, "H-P to Book \$8 Billion Charge," *Wall Street Journal*, August 8, 2012; Ben Worthen, "H-P Tries On a Sleeker Look," *Wall Street Journal*, September 17, 2012; Ben Worthen, "H-P, Dell Struggle as Buyers Shun PCs," *Wall Street Journal*, August 22, 2012; Aaron Ricadela, "Why Hewlett-Packard Impulse Buy Didn't Pay Off," *Bloomberg Businessweek*, December 3, 2012, pp. 35–36.

2. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

3. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

4. For an academic treatment of benchmarking, see Douglas W. Vorhies and Neil A. Morgan, "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 80–94.

5. Michael Hammer and James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).

6. Ibid.; Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993). Matias G. Enz and Douglas M. Lambert, "Using Cross-Functional, Cross-Firm Teams to Co-Create Value: The Role of Financial Measures," *Industrial Marketing Management*, 41 (April 2012), pp. 495–507.

7. "Ford Targets 30% Water Reduction per Vehicle," *Manufacturing Close-Up*, January 10, 2012.

8. Agneta Larsson, Mats Johansson, Fredrik Baath, and Sanna Neselius, "Reducing Throughput Time in a Service Organization by Introducing Cross-Functional Teams," *Production Planning & Control* 23 (July 2012), pp. 571–80.

9. George S. Day, "Closing the Marketing Capabilities Gap," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), p. 183–95.

10. George S. Day and Paul J. H. Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006); Paul J. H. Schoemaker and George

S. Day, "How to Make Sense of Weak Signals," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2009), pp. 81–89.

11. "Peabody Energy Announces Global Business Realignment," www.bizjournals.com, March 7, 2012.

12. Kana Inagaki and Juro Osawa, "Panasonic Beats a Retreat as Green Energy Bets Flop," *Wall Street Journal*, October 31, 2012; "Panasonic to Close Czech LCD Panel Plant," *Industry Week*, October 31, 2012; Jonathan Soble, "Panasonic Warns of Second \$10bn Loss," *Financial Times*, November 1, 2012; Daisuke Wakabayashi, "Panasonic Returns to Profit," *Wall Street Journal*, July 31, 2012.

13. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*

(New York: Harper and Row, 1973), chapter 7.

14. James R. Hagerty, "Office Furniture in the Age of Smartphones," *Wall Street Journal*, August 7, 2012.

15. Kawasaki also humorously suggests checking out comic strip character Dilbert's mission statement generator first if one has to be developed by the organization: Dilbert.com.

16. www.americanapparel.net/aboutus/verticalint/, accessed October 20, 2012.

17. Peter Freedman, "The Age of the Hollow Company," *TimesOnline*, April 25, 2004; www.metro.lu/about/metro_facts, accessed October 20, 2012.

18. This section is based on Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 8th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2013), chapter 5.

19. Diane Mermigas, "ESPN Could Be Digital Sports Nirvana," www.mediapost.com, January 14, 2011; www.worldofespn.com, accessed February 20, 2014.

20. "Merck: Acquisitions & Divestments," www.merckgroup.com, October 23, 2010.

21. Jesse Eisinger, "The Marriage from Hell," *Condé Nast Portfolio*, February 2008, pp. 84–88, 132.

22. Peter Svensson, "Sprint's Nextel to Be Shut Off as Early as June 2013," www.huffingtonpost.com, May 29, 2012.

23. Susan Carey, "United's CEO Apologizes for Service Woes," *Wall Street Journal*, July 26, 2012; Drake Bennett, "Marriage at 30,000 Feet," *Bloomberg BusinessWeek*, February 6, 2012; Becky Quick, "A Sticky (Notes) Problem: Mergers and Consumers," *Fortune*, October 8, 2012, p. 75.

24. Curious George (Movie), www.rottentomatoes.com; The Adventures of Curious George, www.universalstudioshollywood.com; Curious George (TV Show), www.pbskids.org; all accessed October 20, 2012.

25. "AIG to Divest Runoff Businesses," Zacks Equity Research Analyst Blog, www.zacks.com, June 28, 2012.

26. Beth Snyder Bulik, "Customer Service Playing Bigger Role as Marketing Tool," *Advertising Age*, November 7, 2011.

27. Reckitt Benckiser (RB) New Product Review, Invention & New Product Exposition, www.inpex.com, accessed October 20, 2012.

28. "About Krka," www.krka.si, accessed October 20, 2012.

29. Paul J. H. Schoemaker, "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking," *Sloan Management Review* (Winter 1995), pp. 25–40.

30. Ronald Grover, "Hollywood Ponders a Post-DVD Future," *BusinessWeek*, March 2, 2009, p. 56; Brooks Barnes, "Movie Studios See a Threat in Growth of Redbox," *New York*

Times, September 7, 2009; Ben Fritz, "Warner's Approach to Video Games Is Paying Off," *Los Angeles Times*, October 18, 2011; Dan Sabbagh, "Hollywood in Turmoil as DVD Sales Drop and Downloads Steal the Show," www.guardian.co.uk, May 4, 2011.

31. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999).

32. Ibid.

33. Phaedra Hise, "Was It Time to Go Downmarket?" *Inc.*, September 2006, p. 47; Patrick J. Sauer, "Returning to Its Roots," *Inc.*, November 2007; www.loanbright.com, accessed February 20, 2014.

34. Dominic Dodd and Ken Favaro, "Managing the Right Tension," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 62–74.

35. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), chapter 2.

36. Michael E. Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp. 61–78.

37. "Member Airlines, Travel the World with the Star Alliance Network," www.staralliance.com, accessed October 20, 2012.

38. "VIBE Announces Partnership with Hoop It Up," *Business Wire*, March 14, 2011.

39. Kerry Capell, "Vodafone: Embracing Open Source with Open Arms," *BusinessWeek*, April 20, 2009, pp. 52–53; "Call the Carabinieri," *The Economist*, May 16, 2009, p. 75; *Vodafone Annual Report*, www.vodafone.com, March 31, 2012.

40. Sonya Misquitta and Cecilie Rohwedder, "Kraft Covets Cadbury's Know-How in India," *Wall Street Journal*, September 10, 2009; Scott Moeller, "Case Study: Kraft's Takeover of Cadbury," *Financial Times*, January 9, 2012.

41. Robin Cooper and Robert S. Kalpan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, May–June 1991, pp. 130–135.

42. See Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) as a tool for monitoring stakeholder satisfaction.

43. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper and Row, 1982), pp. 9–12.

44. John P. Kotter and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

45. An excellent hands-on guide to developing a marketing plan can be found with Alexander Chernev, *The Marketing Plan Handbook* (Chicago, IL: Cerebellum Press, 2011), on which some of the discussion in this section is built. See also Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011); Tim Calkins, *Breakthrough Marketing Plans: How to Stop Wasting Time and Start Driving Growth* (New York: Palgrave MacMillan, 2008).

46. Donald R. Lehmann and Russell S. Winer, *Product Management*, 3rd ed. (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001).

Глава 3

1. David Welch, "Campbell Looks Way Beyond the Tomato," *Bloomberg BusinessWeek*, August 13, 2012; Candice Choi, "Campbell Soup Tries to Reinvent Itself," *Huffington Post*, September 7, 2012; Karl Greenberg, "Campbell's

Go Soups Add Zing for Millennial Palates," *Marketing Daily*, November 13, 2012; Craig Torres and Anthony Field, "Campbell's Quest for Productivity," *Bloomberg BusinessWeek*, November 29, 2012; Jenna Goudreau, "Kicking the Can," *Forbes*, December 24, 2012, pp. 46–51.

2. Susan Warren, "Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool," *Wall Street Journal*, January 8, 1998.

3. Dan Buckley, "Sweet Teeth Serve Irish Well in Chocoholics League," *Irish Examiner*, June 27, 2012; "Health Statistics: Tobacco: Cigarette Consumption (Most Recent) by Country," www.nationmaster.com, accessed November 7, 2012; "Global Beer Consumption by Country in 2010," *Kirin Institute of Food and Lifestyle Report* 33 (December 21, 2011); "Per Capita Wine Consumption by Country," 2010, *Trade Data and Analysis*, www.wineinstitute.org.

4. Ronald D. Michman, Edward M. Mazze, and Alan J. Greco, *Lifestyle Marketing: Reaching the New American Consumer* (Westport: Praeger, 2008); Scarlett Lindeman, "Jell-O Love: A Guide to Mormon Cuisine," *The Atlantic*, March 24, 2010; Julie Zeveloff, "These Cities Love Ice Cream the Most," *Business Insider*, July 20, 2012; Jim Farber, "New York is the King of Country," *Daily News*, August 9, 2012; "About Seattle," www.depts.washington.edu/uwsp/tsa/seattle.html, accessed February 7, 2014.

5. William Holstein, "The Dot Com within Ford," *BusinessWeek*, January 30, 2000.

6. For some thought-provoking academic perspectives on the challenges of Big Data, see George S. Day, "Closing the Marketing Capabilities Gap," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 183–95.

7. Leonard M. Fuld, "Staying a Step Ahead of the Rest," *Chief Executive* 218 (June 2006), p. 32.

8. "Spies, Lies & KPMG," *BusinessWeek*, February 26, 2007.

9. Jennifer Esty, "Those Wacky Customers!" *Fast Company*, January 2004, p. 40.

10. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology," *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.

11. Sara Steindorf, "Shoppers Spy on Those Who Serve," *Christian Science Monitor*, May 28, 2002; Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, 3rd ed. (Newbury Park, CA: Sage Press, 2008).

12. "Customer Service Is Key: SavOn Convenience Stores Score Exceptionally High on Mystery Shop Reviews for Its Customer Service Skills," *Convenience Store Decisions*, June 6, 2012.

13. Heather Green, "It Takes a Web Village," *Business Week*, September 4, 2006, p. 66.

14. www.claritas.com/sitereports/default.jsp, accessed November 7, 2012.

15. www.attensity.com/products/, accessed February 5, 2014.

16. "More Younger Homemakers Rate Their Cooking Skills as Very Good Than Do Older Age Groups, Reports NPD," www.npd.com, November 29, 2011.

17. www.nielsen-online.com/products_buzz.jsp?section=pro_buzz#1, accessed February 7, 2014.

18. Alex Wright, "Mining the Web for Feelings, Not Facts," *New York Times*, August 24, 2009; Sarah E. Needleman, "For Companies, a Tweet in Time Can Avert PR Mess," *Wall Street Journal*, August 3, 2009, p. B6.

19. See *BadFads Museum*, www.badfads.com, for examples of fads and collectibles through the years.

20. Katy McLaughlin, "Macaroni Grill's Order: Cut Calories, Keep Customers," *Wall Street Journal*, September 16, 2009, p. B6.

21. John Naisbitt and Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: Avon Books, 1990).

22. World POPClock Projection, U.S. Census Bureau, www.census.gov, 2011; Statistical Abstract of the United States 2011, U.S. Census Bureau.

23. See Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, and Jorgen Randers, *Beyond Limits* (White River Junction, VT: Chelsea Green, 1993) for some commentary; see also Matt Rosenberg, "If The World Were a Village . . .," www.geography.about.com, August 19, 2011.

24. "World Development Indicators Database," *World Bank*, http://site_resources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/POP.pdf, September 15, 2009; "World Population Growth," www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_03.pdf.

25. For an academic examination of some relevant consumer behavior issues, see Kelly D. Martin and Ronald Paul Hill, "Life Satisfaction, Self-Determination, and Consumption Adequacy at the Bottom of the Pyramid," *Journal of Consumer Research* 38 (April 2012), pp. 1155–68.

26. "Facts and Statistics," U.S. Census Bureau, November 30, 2011.

27. Christine Birker, "The Census and the New American Consumer," *Marketing News*, May 15, 2011.

28. Queena Sook Kim, "Fisher-Price Reaches for Hispanics," *Wall Street Journal*, November 1, 2004.

29. "Census: Asian-Indian Population Explodes across U.S.," www.newamericamedia.org, May 13, 2011; Dan Ouellette, "Spice Market," *Adweek*, May 12, 2008;

30. Mark R. Forehand and Rohit Deshpande, "What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response," *Journal of Marketing Research* 38 (August 2001), pp. 336–48.

31. *The Central Intelligence Agency's World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook, June 25, 2012.

32. www.census.gov/newsroom/releases/archives/facts_for_features_special_editions/cb11-ff15.html; Richard Perez-Pena, "U.S. Bachelor Degree Rate Passes Milestone," www.nytimes.com, February 23, 2012.

33. Sabrina Tavernise, "Married Couples Are No Longer a Majority, Census Finds," *The New York Times*, May 26, 2011; D'Vera Cohn, Jeffrey Passel, Wendy Wang and Gretchen Livingston, "Barely Half of U.S. Adults Are Married—A Record Low," www.pewsocialtrends.org, December 14, 2011.

34. Susan Donaldson James, "Gay Americans Make Up 4 Percent of Population," www.abcnews.go.com, April 8, 2011.

35. Lucia Moses, "Data Point: Modern Families," *Adweek*, August 20, 2012.

36. Nanette Byrnes, "Secrets of the Male Shopper," *BusinessWeek*, September 4, 2006, p. 44.

37. For a data-rich examination of the post-recession consumer, see John Gerzema and Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell and Live*. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011).

38. Elisabeth Sullivan, "The Age of Prudence," *Marketing News*, April 15, 2009, pp. 8–11; Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *Business Week*, October 20, 2008, pp. 55–60; Jessica Deckler, "Never Pay Retail Again," *CNNMoney.com*, May 30, 2008.

39. Richard K. Miller and Kelli Washington, *Consumer Behavior 2011*, Richard K. Miller & Associates, chapter 11, pp. 63–74.

40. Michael Barnett, "They're Shopping, but Not As We Know It," *Marketing Week*, June 14, 2012.

41. Peter Wise, "Austerity Set to Increase Inequality in Portugal," *Financial Times*, December, 2011.

42. Julie Schlosser, "Infosys U.," *Fortune*, March 20, 2006, pp. 41–42; "Q1 Earnings: Five Things to Watch Out For from Infosys-TCS Double Header," *Economic Times*, July 12, 2012.

43. "Clearing House Suit Chronology," *Associated Press*, January 26, 2001; Paul Wenske, "You Too Could Lose \$19,000!" *Kansas City Star*, October 31, 1999.

44. Laura Zinn, "Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet," *BusinessWeek*, April 11, 2004, pp. 76–86.

45. Chris Taylor (ed.), "Go Green. Get Rich." *Business 2.0*, January/ February 2007, pp. 68–79.

46. Philip Kotler, "Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 132–35; Subhabrata Bobby Banerjee, Easwar S. Iyer, and Rajiv K. Kashyap, "Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence of Industry Type," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 106–22.

47. Apple quarterly press releases, culminating in "Apple Reports Fourth Quarter Results," www.apple.com, October 25, 2012.

48. David DiSalvo, "10 Big Science and Technology Advances to Watch," *Forbes*, July 29, 2011.

49. Allison Lim, "The U.S Is Still No. 1 in R&D Spending, but . . .," www.nbcnews.com, August 17, 2012; Martin Grueber and Tim Studd, *R&D*, December 16, 2011.

50. www.fda.gov/AboutFDA, accessed February 7, 2014; Henry I. Miller, "The FDA's Imprudent Caution," *Policy Review*, June/July 2010, pp. 73–85; John A. Vernon and Joseph H. Golec, "The Case for Less, not More, US FDA Regulation," *Pharmaceutical Economics* 2011 29, no. 8, pp. 637–40.

51. Schumpeter: Beyond Economics, "Businesspeople Need to Think Harder about Political Risk," February 12, 2011.

52. See Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).

53. Paul Ohm, "Don't Build a Database of Ruin," *HBR Blog Network*, August 23, 2012.

54. Mark Sullivan, "Data Snatchers! The Booming Market for Your Online Identity," *PC World*, June 26, 2012.

55. Conference Summary, "Excelling in Today's Multimedia World," Economist Conferences' Fourth Annual Marketing Roundtable, Landor, March 2006.

56. For a good discussion and illustration, see Roger J. Best, *Market-Based Management*, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).

57. For further discussion, see Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992); Gary L. Lilien, "Bridging the Academic-Practitioner Divide in Marketing Decision Models," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 196–210.

58. www.naics.com, accessed February 7, 2010; www.census.gov/epcd/naics02, December 9, 2010.

59. Stanley F. Slater and Eric M. Olson, "Mix and Match," *Marketing Management*, July–August 2006, pp. 32–37; Brian Sternthal and Alice M. Tybout, "Segmentation and Targeting," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 3–30.

60. Stephanie Clifford, "Measuring the Results of an Ad Right Down to the City Block," *New York Times*, August 5, 2009.

61. For an excellent overview of market forecasting, see Scott Armstrong, ed., *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2001) and his Web site: www.forecastingprinciples.com; also see Roger J. Best, "An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making," *Journal of Marketing Research* 11 (November 1974), pp. 447–52; Norman Dalkey and Olaf Helmer, "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts," *Management Science*, April 1963, pp. 458–67.

Глава 4

1. "Twitter Buzz Informs TV Ads," www.warc.com, October 24, 2012; Josh Lowensohn, "Samsung Slams iPhone 5 Linegoers in New Attack Ad," *CNET News*, September 19, 2012; Salvador Rodriguez, "Samsung Pokes Fun at People Waiting in Line for iPhone 5," *Los Angeles Times*, September 19, 2012.

2. www.marketingpower.com/AboutAMA, accessed February 16, 2014.

3. See Robert Schieffer, *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market* (Mason, OH: Thomson, 2005) for a comprehensive, in-depth discussion of how to generate customer insights to drive business results.

4. David Kiley, "Walmart Is Out to Change Its Story with New Ads," *Bloomberg Businessweek*, September 13, 2007.

5. Jessica Shambora, "Wanted: Fearless Marketing Execs," *Fortune*, August 15, 2011, p. 27.

6. Ellen Byron, "Wash Away Bad Hair Days," *Wall Street Journal*, June 30, 2010.

7. Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009.

8. "2012 Global Market Research Report," *Esomar*, accessed February 16, 2014.

9. www.pgjobs.com, accessed February 16, 2014.

10. www.innovationchallenge.com, accessed February 16, 2014.

11. Christine Birkner, "High Impact Research on a Small-Business Budget," *Marketing News*, May 30, 2011.

12. Scott Martin, "Custom Research Easier in Digital Era," *USA Today*, August 28, 2012. For an interesting academic application, see Rex Yuxing Du and Wagner Kamakura, "Quantitative Trendspotting," *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 514–36.

13. Stephanie L. Gruner, "Spies Like Us," *Inc.*, August 1, 1998; Darren Dahl, "10 Tips on How to Research Your Competition," *Inc.*, May 11, 2011.

14. Michael Fielding, "Special Delivery: UPS Conducts Surveys to Help Customers Export to China," *Marketing News*, February 1, 2007, pp. 13–14.

15. Brad Smith, "Figure Out the Customer," *Bloomberg BusinessWeek*, April 12, 2012.

16. Adapted from Arthur Shapiro, "Let's Redefine Market Research," *Brandweek*, June 21, 2004, p. 20; Kevin Ohannessian, "Star Wars: Thirty Years of Success," *Fast Company*, May 29, 2007.

17. Ned Levi, "What's the Future for U.S. Airline Inflight Entertainment?," www.consumertraveler.com, April 9, 2012.

18. Fiona Blades, "Real-time Experience Tracking Gets Closer to the Truth," *International Journal of Market Research* 54, no. 2 (2012), pp. 283–85; Emma K. Macdonald, Hugh N. Wilson and Umut Konus, "Better Consumer Insight—in Real Time," *Harvard Business Review*, September 2012, pp. 102–108; Lynda Andrews, Rebekah Russell Bennett, and Judy Drennan, "Capturing Affective Experiences Using the SMS Experience Sampling (SMS-ES) Method," *International Journal of Market Research* 53, no. 4 (2011), pp. 479–506.

19. Ashley Lutz and Matt Townsend, "Big Brother Has Arrived at a Store Near You," *Bloomberg Businessweek*, December 19, 2011.

20. For a detailed review of some relevant academic work, see Eric J. Arnould and Amber Epp, "Deep Engagement with Consumer Experience," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006). For a range of academic discussion, see the following special issue: "Can Ethnography Uncover Richer Consumer Insights?" *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006). For some practical tips, see Richard Durante and Michael Feehan, "Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making," *Marketing Research* (Winter 2005).

21. Eric J. Arnould and Linda L. Price, "Market-Oriented Ethnography Revisited," *Journal of Advertising Research* 46 (September 2006), pp. 251–62; Eric J. Arnould and Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation," *Journal of Marketing Research* 31 (November 1994), pp. 484–504.

22. Michael V. Copeland, "Intel's Cultural Anthropologist," *Fortune*, September 27, 2010.

23. Helen Coster, "Shopping Cart Psychology," *Forbes*, September 7, 2009, pp. 64–65.

24. "Smith & Nephew Launches ALLEVYN Life," www.smith-nephew.com, July 20, 2012.

25. Richard J. Harrington and Anthony K. Tjan, "Transforming Strategy One Customer at a Time," *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 62–72; Stanley Reed, "The Rise of a Financial Data Powerhouse," *BusinessWeek*, May 15, 2007; Stanley Reed, "Media Giant or Media Muddle?" *BusinessWeek*, May 1, 2008.

26. Piet Levy, "In with the Old, in Spite of the New," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 19.

27. William Grimes, "When Businesses Can't Stop Asking, 'How Am I Doing,'" *New York Times*, March 16, 2012.

28. Catherine Marshall and Gretchen B. Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006); Bruce L. Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2006); Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005); Linda Tischler, "Every Move You Make," *Fast Company*, April 2004, pp. 73–75.

29. Paula Andruss, "Keeping Both Eyes on Quality," *Marketing News*, September 15, 2008, pp. 22–23.

30. Evan Ramstead, "Big Brother, Now at the Mall," *Wall Street Journal*, October 8, 2012; Natasha Singer, "Face Recognition Makes the Leap From Sci-Fi," *The New York Times*, November 13, 2011; Emily Glazer, "The Eyes Have It: Marketers Now Track Shoppers' Retinas," *Wall Street Journal*, July 12, 2012; Lessley Anderson, "A Night on the Town with SceneTap," *The Verve*, May 29, 2012; Kashmir Hill, "SceneTap Wants to One Day Tell You the Weights, Heights, Races and Income Levels of the Crowd at Every Bar," www.forbes.com, September 25, 2012.

31. Laurie Burkitt, "Battle for the Brain," *Forbes*, November 16, 2009, pp. 76–77.

32. Emily Steel, "Does Shopping Stress You Out Too Much?," *Wall Street Journal*, November 23, 2011. For an academic application of some of these techniques, see Thales Teixeira, Michel Wedel, and Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 144–59.

33. For a comprehensive and informative review of the topic, see Hilke Plassmann, Thomas Zoega Ramsoy, and Milica Milosavljevic, "Branding the Brain: A Critical Review and Outlook," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 18–36, as well as other articles in that special issue.

34. Jon Evans, "In Five Years, Most Africans Will Have Smart Phones," www.techcrunch.com, June 9, 2012.

35. Bradley Johnson, "Forget Phone and Mail: Online's the Best Place to Administer Surveys," *Advertising Age*, July 17, 2006, p. 23.

36. Emily Steel, "The New Focus Groups: Online Networks Proprietary Panels Help Consumer Companies Shape Products, Ads," *Wall Street Journal*, January 14, 2008.

37. Scott Martin, "Custom Research Easier in Digital Era," *USA TODAY*, August 28, 2012.

38. Neil Swidey, "Cambridge's Bluefin Labs Decodes Social Media Chatter," *Boston Globe*, November 25, 2012.

39. For an interesting examination of consumer candor, see David Gal and Derek D. Rucker, "Answering the Unasked Question: Response Substitution in Consumer Surveys," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 185–95.

40. Jon Brodtkin, "119 Million Americans Lack Broadband Internet, FCC Reports," www.arstechnica.com, August 21, 2012.

41. Deborah L. Vence, "Global Consistency: Leave It to the Experts," *Marketing News*, April 28, 2003, p. 37. For some scaling issues, see Bart de Langhe, Stefano Puntoni, Daniel Fernandes, and Stijn M. J. Van Osselaer, "The Anchor Contraction Effect in International Marketing Research," *Journal of Marketing Research* 48 (April 2011), pp. 366–80.

42. Kevin J. Clancy and Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense* (New York: Free Press, 2000).

43. *The Advertising Research Foundation*, www.thearf.org/assets/ogilvy-09, accessed February 16, 2014.

44. John D. C. Little, "Decision Support Systems for Marketing Managers," *Journal of Marketing* 43 (Summer 1979), p. 11.

45. *Marketing News* can be found at www.marketingpower.com.

46. Karen V. Beaman, Gregory R. Guy, and Donald E. Sexton, "Managing and Measuring Return on Marketing Investment," The Conference Board Research Report R-1435-08-RR, 2008.

47. Paul Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006); John Davis, *Magic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success* (Singapore: John Wiley & Sons, 2005).

48. Elisabeth Sullivan, "Measure Up," *Marketing News*, May 30, 2009, pp. 8–11.

49. Michael Krauss, "Which Metrics Matter Most?" *Marketing News*, February 28, 2009, p. 20.

50. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).

51. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.

52. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. (London: Pearson Education, 2003).

53. Gerard J. Tellis, "Modeling Marketing Mix," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006).

54. David J. Reibstein, "Connect the Dots," *CMO Magazine*, May 2005.

55. For insightful discussion of the design and implementation of marketing dashboards, see Koen Pauwels, *It's Not the Size of the Data, It's How You Use It: Smarter Marketing with Analytics and Dashboards* (New York: AMACOM, 2014) and consult the resources at www.marketdashboards.com.

56. Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

Глава 5

1. Seth Fiegerman, "Pandora Now Has 200 Million Registered Users," www.mashable.com, April 9, 2013; Drake Baer, "What You Can Learn from Pandora's Near-Death Experience," *Fast Company*, April 4, 2013; Tyler Gray, "Pandora Pulls Back the Curtain on Its Magic Music Machine," *Fast Company*, January 21, 2011; Rob Medich, "Pandora Goes Local," *Adweek*, February 14, 2011; Charlie White, "Music Services Compared," www.mashable.com, February 13, 2013.

2. For discussion of some of the issues involved, see Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Wharton School Publishing, 2005).

3. "Customer Reviews Drive 196% Increase in Paid Search Revenue for Office Depot," *Bazaarvoice*, September 15, 2008.

4. Steven Burke, "Dell's vs. HP's Value," *CRN*, May 15, 2006, p. 46; David Kirkpatrick, "Dell in the Penalty Box," *Fortune*, September 18, 2006, p. 70.

5. 2012—US Mid-Year Rankings, www.brandindex.com.

6. Irwin P. Levin and Richard D. Johnson, "Estimating Price–Quality Tradeoffs Using Comparative Judgments," *Journal of Consumer Research* 11 (June 1984), pp. 593–600. Customer-perceived value can be measured as a difference or as a ratio. If total customer value is \$20,000 and total

customer cost is \$16,000, then the customer-perceived value is \$4,000 (measured as a difference) or 1.25 (measured as a ratio). Ratios that are used to compare offers are often called *value-price ratios*.

7. Alex Taylor, "Caterpillar: Big Trucks, Big Sales, Big Attitude," *Fortune*, August 20, 2007, pp. 48–53; Tim Kelly, "Squash the Caterpillar," *Forbes*, April 21, 2008, pp. 136–41; Jeff Borden, "Eat My Dust," *Marketing News*, February 1, 2008, pp. 20–22; Geoff Colvin, "Caterpillar Is Absolutely Crushing It," *Fortune*, May 23, 2011, pp. 136–44; Jon Birger, "10 Best Stocks for 2012," *Fortune*, December 26, 2011, pp. 100–7; Simon Montlake, "Cat Scammed," *Forbes*, March 4, 2013, pp. 36–38.

8. For an interesting approach to assess customer product perceptions and market structure online, see Thomas Y. Lee and Eric T. Bradlow, "Automated Marketing Research Using Online Customer Reviews," *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 881–94.

9. Gary Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 69–82.

10. Vikas Mittal, Eugene W. Anderson, Akin Sayrak, and Pandu Tadilamalla, "Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction," *Marketing Science* 24 (Fall 2005), pp. 544–55.

11. Michael Tsikos, Vikas Mittal, and William T. Ross Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination," *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 476–83. For a succinct review, see Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87; for in-depth discussion, see Richard L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2010).

12. For some provocative analysis and discussion, see Praveen K. Kopalle and Donald R. Lehmann, "Setting Quality Expectations when Entering a Market: What Should the Promise Be?," *Marketing Science* 25 (January–February 2006), pp. 8–24; Susan Fournier and David Glenmick, "Rediscovering Satisfaction," *Journal of Marketing* 63 (October 1999), pp. 5–23.

13. Jennifer Aaker, Susan Fournier, and S. Adam Brasel, "When Good Brands Do Bad," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 1–16; Pankaj Aggrawal, "The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 87–101; Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 44–63.

14. Vikas Mittal, William T. Ross and Patrick M. Baldasare, "The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 333–347.

15. For an interesting analysis of the effects of different types of expectations, see William Boulding, Ajay Kalra, and Richard Staelin, "The Quality Double Whammy," *Marketing Science* 18 (April 1999), pp. 463–84.

16. Neil A. Morgan, Eugene W. Anderson, and Vikas Mittal, "Understanding Firms' Customer Satisfaction

Information Usage," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 131–51.

17. Although for moderating factors, see Kathleen Seiders, Glenn B. Voss, Dhruv Grewal, and Andrea L. Godfrey, "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 26–43.

18. See, for example, Christian Homburg, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer, "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 84–96.

19. Thomas O. Jones and W. Earl Sasser Jr., "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, November–December 1995, pp. 88–99.

20. Companies should also note that managers and salespeople can manipulate customer satisfaction ratings. They can be especially nice to customers just before the survey. They can also try to exclude unhappy customers. Another danger is that if customers know the company will go out of its way to please them, some may express high dissatisfaction in order to receive more concessions.

21. Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, Alexander Buoye, and Bruce Cool, "Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet," *Harvard Business Review*, October 2011, pp. 29–31.

22. Eugene W. Anderson and Claes Fornell, "Foundations of the American Customer Satisfaction Index," *Total Quality Management* 11 (September 2000), pp. S869–82; Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, and Barbara Everitt Bryant, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 7–18.

23. For a thorough and insightful review, see Vikas Mittal and Carly Frenna, "Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers," *Fast Forward Series*, (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2010). See also Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M. S. Krishnan, "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 3–14. See also Thomas S. Gruca and Lopo L. Rego, "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 115–30; Eugene W. Anderson, Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl, "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 172–85.

24. For an empirical comparison of different methods to measure customer satisfaction, see Neil A. Morgan and Lopo Leotto Rego, "The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance," *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 426–39.

25. James C. Ward and Amy L. Ostrom, "Complaining to the Masses: The Role of Protest Framing in Customer-Created Complaint Sites," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 220–30; Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms," *Washington Post*, July 5, 2006.

26. "Basic Concepts," ASQ, www.asq.org/glossary/q.html, January 16, 2014. For a thorough conceptual discussion, see Peter N. Golder, Debanjan Mitra, and Christine Moorman, "What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 1–23.

27. For influential, classic research, see Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale, "Quality Is King," *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), pp. 103–34. (PIMS stands for Profit Impact of Market Strategy.)

28. "Home Depot CEO: Sorry We Let You Down," *MSN Money*, www.moneycentral.msn.com, March 13, 2007; Jena McGregor, "Putting Home Depot's House in Order," *BusinessWeek*, May 14, 2009; Dhanya Skariachan, "Home Depot Raises Outlook; Eclipses Lowe's," www.reuters.com, August 16, 2011; Jeff Williams, "Home Depot: Customer Service Initiatives Increase Revenues," www.seekingalpha.com, April 11, 2012; Katie Benner, "The Other Side of Home Improvement," *Fortune*, October 29, 2012.

29. Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham, and Terry G. Vavra, "Nearly Everything You Know about Loyalty Is Wrong," *Marketing News*, October 1, 2005, pp. 20–21; Timothy L. Keiningham, Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, and Henri Wallard, *Loyalty Myths* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005).

30. Don Pepper and Martha Rogers, "Return on Customer: How Marketing Creates Value," *Marketing Review St. Gallen* 28 (June 2011), pp. 14–19.

31. Werner J. Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner J. Reinartz and V. Kumar, "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 17–35.

32. Rakesh Niraj, Mahendra Gupta, and Chakravarthi Narasimhan, "Customer Profitability in a Supply Chain," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 1–16.

33. Thomas M. Petro, "Profitability: The Fifth 'P' of Marketing," *Bank Marketing*, September 1990, pp. 48–52; "Who Are Your Best Customers?," *Bank Marketing*, October 1990, pp. 48–52.

34. "Easier Than ABC," *Economist*, October 25, 2003, p. 56; Robert S. Kaplan and Steven R. Anderson, *Time-Driven Activity Based Costing* (Boston MA: Harvard Business School Press, 2007); "Activity-Based Accounting" *Economist*, June 29, 2009. See also Morten Holm, V. Kumar, and Carsten Rohde, "Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (May 2012) pp. 387–401.

35. V. Kumar, "Customer Lifetime Value," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 602–27; Sunil Gupta, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart, "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 7–18; Rajkumar Venkatesan and V. Kumar, "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 106–25.

36. V. Kumar, "Profitable Relationships," *Marketing Research* 18 (Fall 2006), pp. 41–46.

37. For some recent analysis and discussion, see Michael Haenlein, Andreas M. Kaplan, and Detlef Schoder, "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers

when Calculating Customer Lifetime Value," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 5–20; Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park, and Yong-Pin Zhou, "Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value," *Marketing Science* 25 (May–June 2006), pp. 260–77; and Peter S. Fader, Bruce G. S. Hardie, and Ka Lok Lee, "RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis," *Journal of Marketing Research* 62 (November 2005), pp. 415–30; V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, Tim Bohling, and Denise Beckmann, "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM," *Marketing Science* 27 (2008), pp. 585–99.

38. Louis Columbus, "Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay," *CRM Buyer*, July 29, 2005; Oskar Garcia, "Harrah's Broadens Customer Loyalty Program; Monitors Customer Behavior," *Associated Press*, September 27, 2008; Dan Butcher, "Harrah's Casino Chain Runs Mobile Coupon Pilot," *Mobile Marketer*, November 19, 2008; Michael Bush, "Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard," *Advertising Age*, October 5, 2009, p. 8; Emily Steel, "Marketers Find Web Chat Can Be Inspiring," *Wall Street Journal*, November 23, 2009; Liz Benston, "MGM Mirage, Harrah's Finding Revenue in Rewards Programs," *Las Vegas Sun*, May 10, 2010; Karl Taro Greenfield, "How to Survive in Vegas," *Bloomberg Businessweek*, August 9, 2010, pp. 70–75.

39. Michael Lewis, "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value," *Journal of Marketing Research* 63 (May 2006), pp. 195–203; see also Romana Khan, Michael Lewis, and Vishal Singh, "Dynamic Customer Management and the Value of One-to-One Marketing," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1063–79.

40. V. Kumar and Bharath Rajan, "The Perils of Social Coupon Campaigns," *MIT Sloan Management Review* 53 (Summer 2012), pp. 13–14; Karen E. Klein, "Small Businesses See Red over Daily Deals," *Bloomberg Businessweek*, December 3, 2012, pp. 53–54.

41. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Customer Loyalty Isn't as Valuable as You Think," *Advertising Age*, March 23, 2009, p. 22.

42. Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas, and V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 63–79.

43. "Service Invention to Increase Retention," *CMO Council*, August 3, 2009, www.cmocouncil.org.

44. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March–April 1996, pp. 56–69.

45. Frederick F. Reichheld, *Loyalty Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

46. Michael D. Johnson and Fred Selnes, "Diversifying Your Customer Portfolio," *MIT Sloan Management Review* 46 (Spring 2005), pp. 11–14; Crina O. Tarasi, Ruth N. Bolton, Michael D. Hutt, and Beth A. Walker, "Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio," *Journal of Marketing* 75 (May 2011), pp. 1–17.

47. Wendy Liu and David Gal, "Bringing Us Together or Driving Us Apart: The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers' Propensity to Transact with an

Organization," *Journal of Consumer Research* 38 (August 2011), pp. 242–59.

48. Tom Ostenon, *Customer Share Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002); Alan W. H. Grant and Leonard A. Schlesinger, "Realize Your Customer's Full Profit Potential," *Harvard Business Review*, September–October 1995, pp. 59–72.

49. Denish Shah and V. Kumar, "The Dark Side of Cross-Selling," *Harvard Business Review*, December 2012, pp. 21–23; Denish Shah, V. Kumar, Yingge Qu, and Sylia Chen, "Unprofitable Cross-buying: Evidence from Consumer and Business Markets," *Journal of Marketing* 76 (May 2012), pp. 78–95.

50. Gail McGovern and Youngme Moon, "Companies and the Customers Who Hate Them," *Harvard Business Review*, June 2007, pp. 78–84.

51. Elisabeth A. Sullivan, "Just Say No," *Marketing News*, April 15, 2008, p. 17.

52. Sunil Gupta and Carl F. Mela, "What Is a Free Customer Worth," *Harvard Business Review*, November 2008, pp. 102–9.

53. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Computing through Quality* (New York: Free Press, 1991), pp. 136–42. For an academic examination in a business-to-business context, see Robert W. Palmatier, Srinath Gopalakrishna, and Mark B. Houston, "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits," *Marketing Science* 25 (September–October 2006), pp. 477–93. See also Irit Nitzan and Barak Libai, "Social Effects on Customer Retention," *Journal of Marketing* 75 (November 2011), pp. 24–38.

54. Adam M. Grant, "How Customers Can Rally Troops," *Harvard Business Review*, June 2011, pp. 96–103.

55. Frederick F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, March 3, 2009, pp. 56–69.

56. Mike White and Teresa Siles, e-mail message, July 14, 2008.

57. Ben McConnell and Jackie Huba, "Learning to Leverage the Lunatic Fringe," *Point*, July–August 2006, pp. 14–15; Michael Krauss, "Work to Convert Customers into Evangelists," *Marketing News*, December 15, 2006, p. 6; "Ask Maxine Clark," *Inc.*, July 1, 2008; "How Maxine Clark Built Build-a-Bear," *Fortune*, March 19, 2012.

58. Utpal M. Dholakia, "How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 109–20.

59. Joseph C. Nunes and Xavier Dreze, "Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status," *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp. 890–905; Joseph C. Nunes and Xavier Dreze, "Your Loyalty Program Is Betraying You," *Harvard Business Review*, April 2006, pp. 124–31.

60. Peter Burrows, "Apple vs. Google," *BusinessWeek*, January 25, 2010, pp. 28–34.

61. James H. McAlexander, John W. Schouten, and Harold F. Koenig, "Building Brand Community," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 38–54. For some notable examinations of brand communities, see Rene Algesheimer, Utpal M. Dholakia, and Andreas Herrmann, "The Social

Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 19–34; Albert M. Muniz Jr. and Hope Jensen Schau, "Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community," *Journal of Consumer Research* 31 (2005), pp. 412–32; Robert Kozinets, "Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of *Star Trek's* Culture of Consumption," *Journal of Consumer Research* 28 (June 2001), pp. 67–87; John W. Schouten and James H. McAlexander, "Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers," *Journal of Consumer Research* 22 (June 1995), pp. 43–61.

62. Albert M. Muniz Jr. and Thomas C. O'Guinn, "Brand Community," *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 412–32.

63. Susan Fournier and Lara Lee, "The Seven Deadly Sins of Brand Community 'Management,'" Marketing Science Institute Special Report 08-208, 2008; see also Mark Bubula, "The Myth about Brand Communities," *Admap*, November 2012.

64. Harley-Davidson USA, www.hog.com, accessed May 20, 2014; Joseph Weber, "Harley Just Keeps on Cruisin'," *BusinessWeek*, November 6, 2006, pp. 71–72; Robert Klara, "Tweeters of the Pack," *Adweek*, March 5, 2012, p. 12; "Harley Davidson Tackles Stereotypes in New Advertising Campaign," *PRNewswire*, March 1, 2012; Raine Devries, "Harley- Davidson Embraces Social Media to Tackle Stereotypes," www.examiner.com, March 1, 2012; Robert Klara, "A Whole Different Hog," *Adweek*, July 23, 2012, p. 40.

65. Christina Chaey, "How to Create Community," *Fast Company*, February 2012, p. 16.

66. <http://growyourbiz.kodak.com/growyourbiz/>, accessed May 20, 2014.

67. www.pb.com/social/user-forums-and-user-groups/index.shtml.

68. Puneet Manchanda, Grant Packard, and Adithya Pattabhiramaiah, "Social Dollars: The Economic Impact of Consumer Participation in a Firm-Sponsored Online Community," working paper, January 2012, University of Michigan.

69. Scott A. Thompson and Rajiv K. Sinha, "Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 65–80.

70. Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 105–11.

71. Mavis T. Adjai, Charles H. Noble, and Stephanie M. Noble, "Enhancing Relationships with Customers through Online Brand Communities," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2012, pp. 22–24.

72. Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg, and Edward J. Fox, "Recapturing Lost Customers," *Journal of Marketing Research* 61 (February 2004), pp. 31–45.

73. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 77–99; Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–97.

74. For a comprehensive set of articles from a variety of perspectives on brand relationships, see Deborah J. MacInnis,

C. Whan Park, and Joseph R. Preister, eds., *Handbook of Brand Relationships* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2009).

75. For a study of the processes involved, see Werner Reinartz, Manfred Kraft, and Wayne D. Hoyer, "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research* 61 (August 2004), pp. 293–305. For a thorough examination of the practical issues involved, see Peter Fader, *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage* (Philadelphia, PA: Wharton Digital Press, 2012).

76. Peter C. Verhoef and Katherine N. Lemon, "Customer Value Management: Optimizing the Value of the Customer's Base," *Fast Forward Series* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2011).

77. Nora A. Aufreiter, David Elzinga, and Jonathan W. Gordon, "Better Branding," *The McKinsey Quarterly* 4 (2003), pp. 29–39.

78. Joe Light, "With Customer Service, Real Person Trumps Text," *Wall Street Journal*, April 25, 2011. See also Wagner A. Kamakura, Vikas Mittal, Fernando de Rosa, and Jose Afonso Mazzon "Assessing the Service-Profit Chain," *Marketing Science* 21 (Summer 2002), pp. 294–317.

79. Nancy Trejos, "British Airways Gets More Personal," *USA Today*, July 8, 2012; "Know Your Customers: Case Studies from BA, The Guardian, and Milka," *MarketingWeek*, July 11, 2012; Tim Hume, "BA Googles Passengers: Friendlier Flights or Invasion of Privacy," *www.cnn.com*, August 22, 2012; Kashmir Hill, "British Airways Won't Be Google Image Stalking You Unless You're a V.I.P.," *Forbes*, July 9, 2012; Alex Williams, "British Airways Borders on Creepy With 'Know Me' Google Identity Check," *www.techcrunch.com*, July 5, 2012. See also Robert McGarvey, "Mind Readers," *Executive Travel Magazine*, November/December 2012, pp. 60–65.

80. Joann Muller, "The Bespoke Auto: BMW's Push for Made-to-Order Cars," *Forbes*, September 27, 2010.

81. Jennifer Cirillo, "Custom Made," *Beverage World*, June 2012, pp. 14–15.

82. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999). See also Susan Fournier, Susan Dobscha, and David Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, January–February 1998, pp. 42–51.

83. Rob Walker, "Amateur Hour, Web Style," *Fast Company*, October 2007, p. 87.

84. Doc Searls, "The Customer as a God," *Wall Street Journal*, July 20, 2012.

85. Martin Mende, Ruth N. Bolton, and Mary Jo Bitner, "Decoding Customer–Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth," *Journal of Marketing Research* 50 (February 2013), pp. 125–42.

86. Carolyn Heller Baird and Gautam Parasnis, *From Social Media to Social CRM*, (Somers, NY: IBM Corporation, 2011).

87. Christine Birkner, "How I Do It: Christine Birkner," *MarketingNews*, September 15, 2011, p. 46. For some behavioral perspectives on recommendations and reviews, see Min Zhao

and Jinhong Xie, "Effects of Social and Temporal Distance on Consumers' Responses to Peer Recommendations," *Journal of Marketing Research* 48 (May 2011), pp. 486–96 and Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton, and David A. Norton, "Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion," *Journal of Marketing Research* 48 (May 2011), pp. 617–31.

88. Amy Farley, "Hotel Handbook," *Travel + Leisure*, June 2012, p. 168; "Wyndham Worldwide's CEO Discusses Q1 2012 Results—Earnings Call Transcript," *www.seekingalpha.com*, April 25, 2012.

89. "300 Million People View TripAdvisor Content on Sites Other than TripAdvisor Each Month," *PRNewswire*, December 13, 2012; "TripAdvisor," *www.crunchbase.com*, January 2, 2013; "TripAdvisor," *www.wikipedia.com*, January 2, 2013; Josh Constine, "Lost among Its 60 Million Travel Tips? TripAdvisor Highlights Reviews by Friends of Friends," *www.techcrunch.com*, April 11, 2012; Josh Constine, "TripAdvisor Aims to Beat Yelp with Social, Revives Restaurant 'Local Picks' Facebook App," *www.techcrunch.com*, June 20, 2012; Jordan Crook, "TripAdvisor Acquires Wanderfly to Continue Social Travel Push," *www.techcrunch.com*, October 2, 2012.

90. Jonah Bloom, "The New Realities of a Low Trust Marketing World," *Advertising Age*, February 13, 2006.

91. Mylene Mangalindan, "New Marketing Style: Clicks and Mortar," *Wall Street Journal*, December 21, 2007, p. B5.

92. Shrihari Sridhar and Raj Srinivasan, "Social Influence Effect in Online Product Ratings," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 70–88.

93. Shelley Banjo, "Firms Take Online Reviews to Heart," *Wall Street Journal*, July 29, 2012.

94. Noah Davis, "Leading the Conversation," *Fast Company*, July/August 2012, p. 33–37.

95. Ron Lieber, "At Angie's List, the Reviews Are Real (So Is Angie)," *New York Times*, March 2, 2012.

96. Nick Wingfield, "High Scores Matter to Game Makers, Too," *Wall Street Journal*, September 20, 2007, p. B1; see also Yubo Chen, Yong Liu and Jurui Zhang, "When Do Third-Party Product Reviews Affect Firm Value and What Can Firms Do? The Case of Media Critics and Professional Movie Reviews," *Journal of Marketing* 75 (September 2011), pp. 116–34.

97. Candice Choi, "Bloggers Serve Up Opinions," *Associated Press*, March 23, 2008.

98. Elisabeth Sullivan, "Consider Your Source," *Marketing News*, February 15, 2008, pp. 16–19; Mylene Mangalindan, "Web Stores Tap Product Reviews," *Wall Street Journal*, September 11, 2007; Jonah Berger, Alan T. Sorensen, and Scott J. Rasmussen, "Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales," *Marketing Science* 29, no. 5 (2010), pp. 815–27; Venessa Wong, "How to Cope with a Terrible Review," *Bloomberg Businessweek*, November 16, 2012.

99. Piyush Sharma, Roger Marshall, Peter Alan Reday, and WoonBong Na, "Complainers vs. Non-Complainers: A Multi-National Investigation of Individual and Situational Influences on Customer Complaint Behaviour," *Journal of Marketing Management* 26 (February 2010), pp. 163–80.

100. Stephen S. Tax and Stephen W. Brown, "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review* 40 (Fall 1998), pp. 75–88.

101. Andrew McMains, "Airline Lost Your Luggage? Tell It to Twitter," *Adweek*, February 20, 2012, p. 12.

102. Christian Homburg and Andreas Furst, "How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 95–114.

103. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999), pp. 21–22; Jochen Wirtz, "How to Deal with Customer Shakedowns," *Harvard Business Review*, April 2011, p. 24.

104. Lea Dunn and Darren W. Dahl, "Self-threat and Product Failure: How Internal Attributions of Blame Impact Consumer Complaining Behavior," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 670–81.

105. Julie Jargon, Emily Steel, and Joann S. Lublin, "Taco Bell Makes Spicy Retort to Suit," *Wall Street Journal*, January 31, 2011.

106. Felix Gillette, "It's Getting Tougher to Bully Brands," *Bloomberg Businessweek*, August 6, 2012, pp. 20–22.

Глава 6

1. Seth Stevenson, "Like Cardboard," *Slate*, January 11, 2010; Ashley M. Heher, "Domino's Comes Clean with New Pizza Ads," *Associated Press*, January 11, 2010; Bob Garfield, "Domino's Does Itself a Diservice by Coming Clean about Its Pizza," *Advertising Age*, January 11, 2010; *Domino's Pizza*, www.pizzaturnaround.com, accessed May 20, 2014; Anna-Louise Jackson and Anthony Feld, "Domino's 'Brutally Honest' Ads Offset Slow Consumer Spending," *Bloomberg Businessweek*, October 17, 2011; Mark Brandau, "A Look behind Domino's Marketing Strategies," *Nation's Restaurant News*, January 13, 2012.

2. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).

3. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).

4. For some classic perspectives, see Richard P. Coleman, "The Continuing Significance of Social Class to Marketing," *Journal of Consumer Research* 10 (December 1983), pp. 265–80; Richard P. Coleman and Lee P. Rainwater, *Social Standing in America: New Dimension of Class* (New York: Basic Books, 1978).

5. Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010).

6. Michael Trusov, Anand Bodapati, and Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks," *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58.

7. Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen, and Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th ed. (New York: Free Press, 1995); Peter H. Reingen and Jerome B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration," *Journal of Marketing Research* 23 (November 1986), pp. 37–78; Laura J. Kornish and Qiuping Li, "Optimal Referral Bonuses with Asymmetric Information: Firm-Offered and Interpersonal Incentives," *Marketing Science* 29 (January–February 2010), pp. 108–21.

8. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown & Company, 2000).

9. Terry McDermott, "Criticism of Gladwell Reaches Tipping Point," *Columbia Journalism Review*, November 17, 2009; Clive Thompson, "Is the Tipping Point Toast?," *Fast Company*, February 1, 2008; Duncan Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age* (New York: W. W. Norton, 2003).

10. Douglas Atkin, *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers* (New York: Penguin, 2004); Marian Salzman, Ira Matathia, and Ann O'Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand* (New York: Wiley, 2003).

11. Bob Greenberg, "A Platform for Life," *Adweek NEXT*, September 14, 2009, p. 38.

12. Natasha Singer, "Secret E-Scores Chart Consumers' Buying Power," *New York Times*, August 18, 2012; Erin Griffin, "A Million Little Klouts," *Adweek*, December 12, 2011, p. 18; Jon Swartz, "Klout Says Scoring Parameters Enhanced," *USA Today*, August 15, 2012.

13. Ed Keller, "How Influence Works," *Admap*, December 2012.

14. Dave Balter and John Butman, "Clutter Cutter," *Marketing Management* (July–August 2006), pp. 49–50; "Is There a Reliable Way to Measure Word-of-Mouth Marketing?," *Marketing NPV* 3 (2006), pp. 3–9; Michael Trusov, Randolph E. Bucklin, and Koen Pauwels, "Effects of Word-of-Mouth versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site," *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 90–102.

15. Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie, and Richard J. Lutz, "Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity," *Journal of Marketing* 66 (April 2002), pp. 17–37.

16. Kay M. Palan and Robert E. Wilkes, "Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1997), pp. 159–69; Sharon E. Beatty and Salil Talpade, "Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 332–41.

17. Scott I. Rick, Deborah A. Small, and Eli J. Finkel, "Fatal (Fiscal) Attraction: Spendthrifts and Tightwads in Marriage," *Journal of Marketing Research* 48 (April 2011), pp. 228–37.

18. Valentyna Melnyk, Stijn M. J. van Osselaer, and Tammo H. A. Bijmolt, "Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 82–96.

19. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation," *Harris Interactive*, www.harrisinteractive.com, January 29, 2010.

20. Deborah Roedder John, "Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research," *Journal of Consumer Research* 26 (December 1999), pp. 183–213; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents," *Journal of Consumer Research* 32 (June 2005), pp. 119–29; Lan Nguyen Chaplin and Deborah Roedder John, "Growing Up in a Material World: Age Differences in Materialism in

Children and Adolescents," *Journal of Consumer Research* 34 (December 2007), pp. 480–93; Lan Nguyen Chaplin and Tina M. Lowrey, "The Development of Consumer-Based Consumption Constellations in Children," *Journal of Consumer Research* 36 (February 2010), pp. 757–77.

21. "Families and Living Arrangements," *U.S. Census Bureau*, www.census.gov/population/www/socdemo/hh-fam.html, January 29, 2010; "U.S. Census Bureau Reports Men and Women Wait Longer to Marry," *Newsroom*, www.census.gov, November 10, 2010.

22. Rex Y. Du and Wagner A. Kamakura, "Household Life Cycles and Lifestyles in the United States," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2006), pp. 121–32.

23. Brooks Barnes, "Disney Looking into Cradle for Customers," *New York Times*, February 6, 2011; Lisa Yorgey Lester, "Expectant Parents: Tap into the Baby Boom," *Target Marketing*, September 2008; Melanie Linder and Lisa LaMotta, "How to Market to the Modern Mom," *Forbes*, January 8, 2009.

24. Stephanie Clifford, "Even Marked Up, Luxury Goods Fly Off Shelves," *The New York Times*, August 3, 2011; "Recession, Reschmission: Let Them Eat Cake, Buy Prada," www.cnn.com, March 19, 2012; "Gucci Performance Withstands Recession," *The New York Times*, November 9, 2009.

25. Harold H. Kassarian and Mary Jane Sheffet, "Personality and Consumer Behavior: An Update," Harold H. Kassarian and Thomas S. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1981), pp. 160–80.

26. Jennifer Aaker, "Dimensions of Measuring Brand Personality," *Journal of Marketing Research* 34 (August 1997), pp. 347–56.

27. Jennifer L. Aaker, Veronica Benet-Martinez, and Jordi Garolera, "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs," *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (March 2001), pp. 492–508.

28. Yongjun Sung and Spencer F. Tinkham, "Brand Personality Structures in the United States and Korea: Common and Culture-Specific Factors," *Journal of Consumer Psychology* 15 (December 2005), pp. 334–50.

29. Lucia Malar, Harley Krohmer, Wayne D. Hoyer, and Bettina Nyffenegger, "Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 35–52.

30. Timothy R. Graeff, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption," *Psychology & Marketing* 13 (August 1996), pp. 481–99.

31. Jennifer L. Aaker, "The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 45–57.

32. Chip Conley, *The Rebel Rules* (New York: Fireside, 2001); Tom Osborne, "What Is Your Band Personality," *Viget Inspire*, www.viget.com, February 2, 2009; Alice Z. Cuneo, "Magazines as Muses: Hotelier Finds Inspiration in Titles Such as *Wired*," *Advertising Age*, November 6, 2006, p. 10.

33. Kavita Daswani, "Multitasking BB Skin Creams Becoming Popular in U.S.," *Los Angeles Times*, July 15, 2012.

34. Anne D'Innocenzio, "Frugal Times: Hamburger Helper, Kool-Aid in Advertising Limelight," *Associated Press, Seattle Times*, April 29, 2009; Julie Jargon, "Velveeta Shows Its Sizzle against Hamburger Helper," *Wall Street Journal*, December 29, 2011.

35. Thomas J. Reynolds and Jerry C. Olson, *Understanding Consumer Decision-Making: The Means-Ends Approach to Marketing and Advertising* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2001); Brian Wansink, "Using Laddering to Understand and Leverage a Brand's Equity," *Qualitative Market Research* 6 (2003).

36. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (New York: McGraw-Hill, 1964).

37. "Retail Therapy: How Ernest Dichter, an Acolyte of Sigmund Freud, Revolutionised Marketing," *The Economist*, December 17, 2011.

38. Clotaire Rapaille, "Marketing to the Reptilian Brain," *Forbes*, July 3, 2006; Clotaire Rapaille, *The Culture Code* (New York: Broadway Books, 2007); Douglas Gantebein, "How Boeing Put the Dream in Dreamliner," *Air and Space*, September 2007; Tom Otley, "The Boeing Dreamliner: A Sneak Preview," *Business Traveller*, June 3, 2009.

39. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 80–106. For an interesting business application, see Chip Conley, *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (San Francisco: Jossey Bass 2007).

40. See Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); Thierry and Koopman-Iwema, "Motivation and Satisfaction," P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, and C. J. de Wolff, eds., *A Handbook of Work and Organizational Psychology* (East Sussex, UK: Psychology Press, 1984), pp. 141–42.

41. Bernard Berelson and Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.

42. Florida's Chris Janiszewski has conducted fascinating research looking at preconscious processing effects. See Chris Janiszewski, "Preattentive Mere Exposure Effects," *Journal of Consumer Research* 20 (December 1993), pp. 376–92, as well as some of his earlier and subsequent research. For more foundational perspectives, see also John A. Bargh and Tanya L. Chartrand, "The Unbearable Automaticity of Being," *American Psychologist* 54 (1999), pp. 462–79; and Grainne M. Fitzsimons, Tanya L. Chartrand, and Gavan J. Fitzsimons, "Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You 'Think Different,'" *Journal of Consumer Research* 35 (June 2008), pp. 21–35, as well as the research programs of both authors.

43. See Timothy E. Moore, "Subliminal Advertising: What You See Is What You Get," *Journal of Marketing* 46 (Spring 1982), pp. 38–47 for an early classic discussion; and Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein, and Ajay Kalra, "Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes?," *Journal of Advertising* 28 (Fall 1999), pp. 73–81 for additional discussion.

44. Jonah Lerner, "The Buzz on Buzz," *Wall Street Journal*, October 16, 2010.

45. Jack Neff, "Creativity Marks This Spot: K-C Thrives in Tiny Neenah," *Advertising Age*, June 6, 2011; "U by Kotex Creates a Social Movement," *Adweek*, November 22, 2011.

46. Ed Keller, "Showing Emotion Is the New Black," www.mediabizbloggers.com, October 6, 2011; Jonah Berger and Katherine L. Milkman, "What Makes Online Content Viral?," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 192–205.
47. Jason Feifer, "Axe's Highly Scientific, Typically Outrageous and Totally Irresistible Selling of Lust," *Fast Company*, September 2012, pp. 104–9; Bruce Horovitz, "Axe Showerpool Promo Raises Eyebrows," *USA Today*, September 17, 2012; "Axe Turns Up the Heat to Marketing to Young Men," *ABC News Radio*, March 25, 2011; Martin Lindstrom, "Can a Commercial Be Too Sexy for Its Own Good? Ask Axe," *The Atlantic*, October 2011.
48. Scott Berinato, "The Demographics of Cool," *Harvard Business Review*, December 2011, pp. 136–37; Steve Stoute, *The Tanning of America: How Hip-Hop Created a Culture That Rewrote the Rules of the New Economy* (New York: Gotham, 2012).
49. For additional discussion, see John G. Lynch Jr. and Thomas K. Srull, "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods," *Journal of Consumer Research* 9 (June 1982), pp. 18–36; and Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson, and John G. Lynch Jr., "Memory and Decision Making," Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, eds., *Handbook of Consumer Theory and Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 1–49.
50. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.
51. Malcolm Faulds, "Five Tips for Driving Word-of-Mouth—No Matter What Your Product Is," *Advertising Age*, November 28, 2011, p. 17; Jonah Berger and Eric M. Schwartz, "What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?," *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 869–80.
52. Marketing scholars have developed several models of the consumer buying process through the years. See Mary Frances Luce, James R. Bettman, and John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago: University of Chicago Press, 2001); James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 8th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); and John A. Howard and Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: John Wiley & Sons, 1969).
53. For a comprehensive treatment of how consumers make purchase decisions in the modern marketing environment, see Todd Powers, Dorothy Advincula, Manila S. Austin, Stacy Graiko, and Jasper Snyder, "Digital and Social Media in the Purchase Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation," *Journal of Advertising Research*, December 2012, pp. 479–89.
54. Ellen Byron, "In-Store Sales Begin at Home," *Wall Street Journal*, April 25, 2011; Lauren Coleman-Lochner, "Social Networking Takes Center Stage at P&G," *Bloomberg Businessweek*, March 29, 2012; Giselle Tsurulnik, "P&G's CoverGirl Targets Women with Mobile Ads for LashBlast Mascara," *Mobile Marketer*, September 2, 2009; Jack Neff, "CoverGirl: An America's Hottest Brands Study," *Advertising Age*, November 16, 2009.
55. For a recent academic examination, see Gerald Haubl, Benedict G. C. Dellaert, and Bas Donkers, "Tunnel Vision: Local Behavioral Influences on Consumer Decisions in Product Search," *Marketing Science* 29 (May–June 2012), pp. 438–55.
56. Geoffrey Precourt, "How Unilever Uses Online Data to Map the Path to Purchase," www.warc.com, April 2012.
57. Janet Schwartz, Mary Frances Luce, and Dan Ariely, "Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers," *Journal of Marketing Research* 48 (Special Issue 2011), pp. S163–S174.
58. Min Ding, John R. Hauser, Songting Dong, Daria Dzyabura, Zhilin Yang, Chenting Su, and Steven Gaskin, "Unstructured Direct Elicitation of Decision Rules," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 116–27; Michaela Draganska and Daniel Klapper, "Choice Set Heterogeneity and the Role of Advertising: An Analysis with Micro and Macro Data," *Journal of Marketing Research* 48 (August 2011), pp. 653–69; John R. Hauser, Olivier Toubia, Theodoros Evgeniou, Rene Befurt, and Daria Dzyabura, "Disjunctions of Conjunctions, Cognitive Simplicity and Consideration Sets," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 485–96; Erjen Van Nierop, Bart Bronnenberg, Richard Paap, Michel Wedel, and Philip Hans Franses, "Retrieving Unobserved Consideration Sets from Household Panel Data," *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 63–74. For some behavioral perspectives, see Jeffrey R. Parker and Rom Y. Schrift, "Rejectable Choice Sets: How Seemingly Irrelevant No-Choice Options Affect Consumer Decision Processes," *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 840–54.
59. Benedict G. C. Dellaert and Gerald Haubl, "Searching in Choice Mode: Consumer Decision Processes in Product Search with Recommendations," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 277–88. See also Jun B. Kim, Paulo Albuquerque, and Bart J. Bronnenberg, "Mapping Online Consumer Search," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 13–27.
60. Paul E. Green and Yoram Wind, *Multiaattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hinsdale, IL: Dryden, 1973), chapter 2; Richard J. Lutz, "The Role of Attitude Theory in Marketing," H. Kassarjian and T. Robertson, eds., *Perspectives in Consumer Behavior* (Lebanon, IN: Scott Foresman, 1981), pp. 317–39.
61. This expectancy-value model was originally developed by Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," Martin Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–92; for a critical review, see Paul W. Miniard and Joel B. Cohen, "An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral Intentions Model's Concepts and Measures," *Journal of Experimental Social Psychology* (May 1981), pp. 309–39.
62. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013).
63. For an advanced measurement technique to assess consumers use of decision heuristics, see Daria Dzyabura and John R. Hauser, "Active Machine Learning for Consideration

Heuristics," *Marketing Science* 30 (September–October 2011), pp. 801–19.

64. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (New York: Penguin, 2009); Michael Krauss, "A Nudge in the Right Direction," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 20.

65. Martin Fishbein, "Attitudes and Prediction of Behavior," M. Fishbein, ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), pp. 477–92.

66. For a fascinating examination of the use of *Consumer Reports*, see Uri Simonsohn, "Lessons from an 'Oops' at *Consumer Reports*: Consumers Follow Experts and Ignore Invalid Information," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 1–12.

67. Tom Long, "Ted' Least Expected Hero of the Summer," *The Detroit News*, August 11, 2012; Ben Fritz, "Ted' Marketing Campaign Balances Raunch with Heart," *Los Angeles Times*, June 22, 2012; Rachel Dodes, "Twitter Goes to the Movies," *Wall Street Journal*, August 3, 2012.

68. Margaret C. Campbell and Ronald C. Goodstein, "The Moderating Effect of Perceived Risk on Consumers' Evaluations of Product Incongruity: Preference for the Norm," *Journal of Consumer Research* 28 (December 2001), pp. 439–49; Grahame R. Dowling, "Perceived Risk," Peter E. Earl and Simon Kemp, eds., *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology* (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1999), pp. 419–24; James R. Bettman, "Perceived Risk and Its Components: A Model and Empirical Test," *Journal of Marketing Research* 10 (May 1973).

69. Richard L. Oliver, "Customer Satisfaction Research," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 569–87.

70. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).

71. John D. Cripps, "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products," *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.

72. Andrea Rothman and Susanna Ray, "Final Destination: The Cotswolds," *Bloomberg Businessweek*, March 5, 2012, pp. 24–25; Ben Paynter, "From Trash to Cash," *Fast Company*, February 2009, p. 44.

73. Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (New York: Springer-Verlag, 1986); Richard E. Petty and John T. Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (New York: McGraw-Hill, 1981).

74. For an overview of some issues involved, see James R. Bettman, Mary Frances Luce, and John W. Payne, "Constructive Consumer Choice Processes," *Journal of Consumer Research* 25 (December 1998), pp. 187–217; and Itamar Simonson, "Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices," *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 68–84. For examples of some classic studies in this area, see some of the following: Rom Y. Schrift, Oded Netzer, and Ran Kivetz, "Complicating Choice," *Journal of Marketing Research* 48 (April 2011), pp. 308–26; Dan Arieli and Ziv Carmon, "Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events," *Journal of Behavioral*

Decision Making 13 (April 2000), pp. 191–201; Ravi Dhar and Klaus Wertenbroch, "Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 60–71; Itamar Simonson and Amos Tversky, "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion," *Journal of Marketing Research* 29 (August 1992), pp. 281–95; Itamar Simonson, "The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior," *Journal of Marketing Research* 27 (May 1990), pp. 150–62.

75. Leon Schiffman and Leslie Kanuk, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010); Wayne D. Hoyer, Deborah J. MacInnis, and Rik Pieters, *Consumer Behavior*, 6th ed. (Mason, OH: South-Western College Publishing, 2013).

76. For a detailed review of the practical significance of consumer decision making, see Itamar Simonson, "Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices," *California Management Review* 35 (Summer 1993), pp. 78–79.

77. For some recent research investigations of framing effects, see Eesha Sharma and Adam L. Alter, "Financial Deprivation Prompts Consumers to Seek Scarce Goods," *Journal of Consumer Research* 39 (October 2012), pp. 545–60.]

78. Mario Pandelaere, Barbara Briers, and Christophe Lembregts, "How to Make a 29% Increase Look Bigger: The Unit Effect in Option Comparisons," *Journal of Consumer Research* 38 (August 2011), pp. 308–22.

79. Mark Scott, "A Stairway to Marketing Heaven," *Bloomberg BusinessWeek*, October 30, 2009, p. 17.

80. See Richard H. Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4 (Summer 1985), pp. 199–214 for a seminal piece; and Richard Thaler, "Mental Accounting Matters," *Journal of Behavioral Decision Making* 12 (September 1999), pp. 183–206 for additional perspectives. For some diverse applications of the theory, see Robin L. Soster, Ashwani Monga, and William O. Bearden, "Tracking Costs of Time and Money: How Accounting Periods Affect Mental Accounting," *Journal of Consumer Research* 37 (December 2010), pp. 712–21; Jonathan Levav and A. Peter McGraw, "Emotional Accounting: How Feelings about Money Influence Consumer Choice," *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 66–80; John Godek and Kyle B. Murray, "The Effect of Spikes in the Price of Gasoline on Behavioral Intentions: A Mental Accounting Explanation," *Journal of Behavioral Decision Making* 25 (July 2012), pp. 295–302.

81. Gary L. Gastineau and Mark P. Kritzman, *Dictionary of Financial Risk Management*, 3rd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1999).

82. Example adapted from Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," *Econometrica* 47 (March 1979), pp. 263–91.

83. For some recent academic research, see Abigail B. Sussman and Adam L. Alter, "The Exception Is the Rule: Underestimating and Overspending on Exceptional Expenses," *Journal of Consumer Research* 39 (December 2012), pp. 800–14.

Глава 7

1. Ian Simpson, "Number of U.S. Business Fell in 2010: Census Bureau," www.reuters.com, June 26, 2012.

2. Quentin Hardy, "Chambers Challenged," *Forbes*, March 14, 2011, pp. 30–32; Rich Karlgaard, "Cisco's Disruptive (and Cooler) Rival," *Forbes*, July 18, 2011, p. 21; Rich Karlgaard, "Driving Change: Cisco's Chambers," *Forbes*, February 13, 2012; "Charlie Rose Talks to Cisco's John Chambers," *Bloomberg Businessweek*, April 23, 2012, p. 41.
3. For a comprehensive review of the topic, see James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); and Gary L. Lilien and Rajdeep Grewal, eds., *Handbook of Business-to-Business Marketing* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2012).
4. Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2; for a review of some academic literature on the topic, see Hakan Hakansson and Ivan Snehota, "Marketing in Business Markets," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 513–26; Mark Glynn and Arch Woodside, eds., *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research, and Executive Case Study Exercises in Advances in Business Marketing & Purchasing* series, volume 15 (Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009).
5. Shoe Material, www.bata.com, accessed May 20, 2014. See also www.shoeguide.org/Shoe_Anatomy, accessed May 20, 2014.
6. Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (Berlin, Germany: Springer, 2006).
7. Anita Raghavan, "No More Excuses," *Forbes*, April 27, 2009, pp. 121–22; Richard Weiss and Benedikt Kammel, "How Siemens Got Its Geist Back," *Bloomberg Businessweek*, January 31, 2011, pp. 18–20; Piet Levy, "The Right Answer," *Marketing News*, September 15, 2011, pp. 19–22.
8. Fred Wiersema, "The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead," *Institute for the Study of Business Markets*, <http://isbm.smeal.psu.edu>, accessed February 20, 2014.
9. Susan Avery, *Purchasing* 135 (November 2, 2006), p. 36; "PPG Honors Seven Excellent Suppliers," www.ppg.com, July 11, 2012.
10. Michael Collins, "Breaking into the Big Leagues," *American Demographics*, January 1996, p. 24.
11. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
12. Michele D. Bunn, "Taxonomy of Buying Decision Approaches," *Journal of Marketing* 57 (January 1993), pp. 38–56.
13. Ashlee Vance, "EMC Wants R-E-S-P-E-C-T," *Bloomberg BusinessWeek*, January 24, 2011, pp. 33–34; Justin Kern, "EMC Kicks Up Content Management with Update, Acquisition," *Information Management*, May 22, 2012.
14. Sheridan Prasso, "Oracle's Bold Moves," *Fortune*, April 11, 2011, p. 27; Adam Lashinsky, "The Enforcer," *Fortune*, September 28, 2009, pp. 117–24; Steve Hamm, "Oracle Faces Its Toughest Deal Yet," *BusinessWeek*, May 4, 2009, p. 24; Steve Hamm and Aaron Ricadela, "Oracle Has Customers over a Barrel," *BusinessWeek*, September 21, 2009, pp. 52–55.
15. Jeffrey E. Lewin and Naveen Donthu, "The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research," *Journal of Business Research* 58 (October 2005), pp. 1381–90; R. Venkatesh and Ajay K. Kohli, "Influence Strategies in Buying Centers," *Journal of Marketing* 59 (October 1995), pp. 71–82.
16. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
17. James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009); Frederick E. Webster Jr. and Yoram Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing* 36 (April 1972), pp. 12–19.
18. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B," *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 12–13.
19. Frederick E. Webster Jr. and Kevin Lane Keller, "A Roadmap for Branding in Industrial Markets," *Journal of Brand Management* 11 (May 2004), pp. 388–402.
20. Scott Ward and Frederick E. Webster Jr., "Organizational Buying Behavior," Tom Robertson and Hal Kassarian, eds., *Handbook of Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), chapter 12, pp. 419–58.
21. Bob Donath, "Emotions Play Key Role in Biz Brand Appeal," *Marketing News*, June 1, 2006, p. 7.
22. Piet Levy, "Reeling in the Hungry Fish," *Marketing News*, May 30, 2009, p. 6; Stephen Baker, "Timken Plots a Rust Belt Resurgence," *BusinessWeek*, October 15, 2009; Matt McClellan, "Rolling Along," *Smart Business Akron/Canton*, October 2008; Robert Wang, "Timken Co. Had Record Revenue in 2011," www.cantonrep.com, January 26, 2012; "Strong Energy Market to Propel Timken," *Metal Bulletin Daily*, January 27, 2012, p. 64.
23. Frederic E. Webster and Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 6.
24. Victoria Barret, "SAP Gets a Pit Bull," *Forbes*, February 13, 2012, pp. 38–40.
25. Michael Fielding, "Shift the Focus," *Marketing News*, September 1, 2006, pp. 18–20.
26. James C. Anderson and Marc Wouters, "What You Can Learn from Your Customer's Customer," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2013, pp. 75–82.
27. James C. Anderson, James A. Narus, and Wouter van Rossum, "Customer Value Proposition in Business Markets," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 2–10; James C. Anderson, "From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets," H. Hakansson, D. Harrison, and A. Waluszewski, eds., *Rethinking Marketing: New Marketing Tools* (London: John Wiley & Sons, 2004), pp. 137–59.
28. "Case Studies: Rio Tinto," *Quadrem*, www.quadrem.com, February 6, 2010.
29. "Best Practices of the Best-Run Sales Organizations: Sales Opportunity Blueprinting," *SAP*, <http://download.sap.com>, February 6, 2010.
30. Cliff Hocker, "The Critical Link: The 40 Best Companies for Diversity," *Black Enterprise*, July 2012; "About McDonald's: Supplier Diversity," www.aboutmcdonalds.com, accessed February 14, 2013.
31. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris, and Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston, MA: Allyn & Bacon, 1967).

32. Geri Smith, "Hard Times Ease for a Cement King," *BusinessWeek*, November 9, 2009, p. 28; Nicole Skibola, "CEMEX Blazes the Social Innovation Trail," *Forbes*, November 12, 2010.
33. *Ritchie Bros Auctioneers*, www.rbauktion.com, accessed May 20, 2014.
34. "2009–10 B2B Marketing Benchmark Report," *Marketing Sherpa*, www.sherpastore.com, February 6, 2010.
35. Allison Enright, "It Takes a Committee to Buy into B-to-B," *Marketing News*, February 15, 2006, pp. 12–13.
36. Daniel J. Flint, Robert B. Woodruff, and Sarah Fisher Gardial, "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing* 66 (October 2002), pp. 102–17.
37. Ruth N. Bolton and Matthew B. Myers, "Price-Based Global Market Segmentation for Services," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 108–28.
38. Wolfgang Ulaga and Werner Reinartz, "Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully," *Journal of Marketing* 75 (November 2011), pp. 5–23.
39. Wolfgang Ulaga and Andreas Eggert, "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 119–36.
40. Christopher Palmeri, "Serving Two (Station) Masters," *BusinessWeek*, July 24, 2006, p. 46.
41. David Kiley, "Small Print Jobs for Peanuts," *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 58.
42. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
43. Ibid.
44. See www.lincolnelectric.com/knowledge/custsolutions/gcr.asp, accessed February 22, 2014; William Atkinson, "Now That's Value Added," *Purchasing*, December 11, 2003, p. 26; James A. Narus and James C. Anderson, "Turn Your Industrial Distributors into Partners," *Harvard Business Review*, March–April 1986, pp. 66–71.
45. "Case Study: Automotive Vendor Managed Inventory, Plexco (Australia)," www.marciamed.com, accessed February 22, 2014.
46. Maria Jobin, "Bringing a Brand to Life: Driving Preference Across Cultures," talk given in Lugano, Switzerland, December 6, 2012.
47. Britt Dionne, "Behind the Scenes with NetApp," *The Hub*, July/August 2009; "Close-up with Jay Kidd, CMO, NetApp," *BtoB Magazine*, January 20, 2010; Piet Levy, "It's Alive! Alive!" *Marketing News*, April 30, 2009, p. 8; Ben Burrowes, "NetApp Rides on Social Media Success," www.marketing-interactive.com, December 14, 2009; Caroline Donnelly, "NetApp Hails Mid-Market Success," www.channelweb.co.uk, March 24, 2011.
48. Michael Krauss, "Warriors of the Heart," *Marketing News*, February 1, 2006, p. 7; Brian Hindo, "Emerson Electric's Innovation Metrics," *BusinessWeek*, June 5, 2008; Kate Maddox, "BtoB's Best Marketers: Kathy Button Bell," *B to B*, October 11, 2010.
49. Bob Lamons, "Branding, B-to-B Style," *Sales and Marketing Management* 157 (September 2005), pp. 46–50; David A. Kaplan, "No. 1 SAS," in "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune*, February 8, 2010, pp. 56–64; "Study Shows SAS Dominates Global Advanced Analytics Market," *Reuters*, July 9, 2012.
50. Elisabeth Sullivan, "A Worthwhile Investment," *Marketing News*, December 30, 2009, p. 10.
51. Josh Bernoff, "Why B-to-B Ought to Love Social Media," *Marketing News*, April 15, 2009, p. 20; Elisabeth Sullivan, "A Long Slog," *Marketing News*, February 28, 2009, pp. 15–18.
52. Elisabeth Sullivan, "One to One," *Marketing News*, May 15, 2009, pp. 10–12.
53. Christine Birkner, "10 Minutes with Kirsten Watson," *Marketing News*, January 2013, pp. 52–58.
54. Christine Birkner, "Success by Association," *Marketing News*, April 30, 2012, pp. 14–18; Geoffrey Precourt, "How Xerox Tapped Unlikely B2B Emotions," *Advertising Week*, September 2009.
55. Elizabeth Woyke, "A Sexier Office Phone," *Forbes*, September 13, 2010, pp. 42–43.
56. Ashlee Vance, "EMC Wants R-E-S-P-E-C-T," *Bloomberg Businessweek*, January 24, 2011, pp. 33–34.
57. "Per Ardua," *The Economist*, February 5, 2011; "Rolls-Royce Celebrates 50th Anniversary of Power by the Hour," October 30, 2012, www.rolls-royce.com.
58. Kevin Kelleher, "Will Adobe's New Cloud Strategy Pay Off?," *Fortune*, December 24, 2012, pp. 29–33.
59. "Ready, Set, Grow," *The Economist*, March 5, 2011, p. 72.
60. For foundational material, see Lloyd M. Rinehart, James A. Eckert, Robert B. Handfield, Thomas J. Page Jr., and Thomas Atkin, "An Assessment of Buyer–Seller Relationships," *Journal of Business Logistics* 25 (2004), pp. 25–62; F. Robert Dwyer, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer–Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 51 (April 1987), pp. 11–28. For an important caveat, see Christopher P. Blocker, Mark B. Houston, and Daniel J. Flint, "Unpacking What a 'Relationship' Means to Commercial Buyers: How the Relationship Metaphor Creates Tension and Obscures Experience," *Journal of Consumer Research* 38 (February 2012), pp. 886–908.
61. Arnt Buvik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.
62. Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets," *Harvard Business Review*, September 2005, pp. 131–39; V. Kumar, S. Sriram, Anita Luo, and Pradeep K. Chintagunta, "Assessing the Effect of Marketing Investments in a Business Marketing Context," *Marketing Science* 30 (September–October 2011), pp. 924–40; Anita Luo and V. Kumar, "Recovering Hidden Buyer–Seller Relationship States to Measure the Return on Marketing Investment in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing Research* 50 (February 2013), pp. 143–60.
63. Michal Lev-Ram, "Inside SAP's Radical Makeover," *Fortune*, April 9, 2012.
64. Das Narayandas and V. Kasturi Rangan, "Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 63–77.
65. Robert W. Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans, "Factors Influencing the

Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 136–53; Jean L. Johnson, Ravipreet S. Sohli, and Rajdeep Grewal, "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 21–36; Fred Selnes and James Sallis, "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 80–95.

66. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.

67. Jan B. Heide and Kenneth H. Wathne, "Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 90–103.

68. Joseph P. Cannon and William D. Perreault Jr., "Buyer–Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 439–60.

69. Thomas G. Noordewier, George John, and John R. Nevin, "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer–Vendor Arrangements," *Journal of Marketing* 54 (October 1990), pp. 80–93; Buvik and John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?," pp. 52–64.

70. Corine S. Noordhoff, Kyriakos Kyriakopoulos, Christine Moorman, Pieter Pauwels, and Benedict G. C. Dellaert, "The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation," *Journal of Marketing* 75 (September 2011), pp. 34–52.

71. Akseel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.

72. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Relationship Governance in a Supply Chain Network," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 73–89; Douglas Bowman and Das Narayandas, "Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets," *Journal of Marketing Research* 61 (November 2004), pp. 433–47; Mrinal Ghosh and George John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue, 1999), pp. 131–45.

73. Janet Bercovitz, Sandy D. Jap, and Jackson Nickerson, "The Antecedents and Performance Implications of Cooperative Exchange Norms," *Organization Science* 17, no. 6 (2006), pp. 724–40; Sandy Jap, "Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 461–75.

74. Buvik and John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?," pp. 52–64.

75. Kenneth H. Wathne and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 36–51.

76. Mark Vandenbosch and Stephen Sapp, "Opportunism Knocks," *MIT Sloan Management Review*, October 1, 2010.

77. Mark B. Houston and Shane A. Johnson, "Buyer–Supplier Contracts versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 1–15.

78. Akseel I. Rokkan, Jan B. Heide, and Kenneth H. Wathne, "Specific Investment in Marketing Relationships:

Expropriation and Bonding Effects," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 210–24.

79. Paul King, "Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box," *Nation's Restaurant News*, August 18, 2003, p. 87; www.aramark.com, accessed May 20, 2014.

80. Peter Burrows, "Investors Fret as Cisco Scales Back Forecasts," *Bloomberg Businessweek*, November 22, 2010, pp. 49–50.

81. "The Next Battle," *Bloomberg Government Insider*, Fall 2011, www.bgov.com.

82. Jeanne Sahedi, "Cutting Washington Could Hit Main Street," www.money.cnn.com, July 23, 2012.

83. Elizabeth Woyke, "The Other Motorola," *Forbes*, November 7, 2011, pp. 52–54.

84. Bill Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer," *Washington Business Journal*, January 23, 2009; Chris Warren, "How to Sell to Uncle Sam," *BNET Crash Course*, www.bnet.com, February 6, 2010.

85. Matthew Swibel and Janet Novack, "The Scariest Customer," *Forbes*, November 10, 2003, pp. 96–97.

86. Laura M. Litvan, "Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules," *Nation's Business* (March 1995), pp. 46–48.

87. Gormley, "The U.S. Government Can Be Your Lifelong Customer."

Глава 8

1. Alex Taylor III, "Hyundai Smokes the Competition," *Fortune*, January 18, 2010, pp. 62–71; Moon Ihlwan and David Kiley, "Hyundai Gains with Marketing Blitz," *BusinessWeek*, September 17, 2009; Christoph Rauwald, "Hyundai Tracks Silver Arrow through Europe's 'Green Hell,'" www.bloomberg.com, February 13, 2013; Henry Foy and Hyunjoo Jin, "Hyundai's Focus on Quality Risks Emerging Market Share," www.reuters.com, November 11, 2012.

2. Jack Schofield, "Samsung Tipped to Lead China's Mobile Phone Market," www.ZDnet.com, July 13, 2012.

3. Alexandra Berzon, "Starwood CEO Moves to China to Grow Brand," *Wall Street Journal*, June 6, 2011.

4. Michael Arndt, "Invasion of the Guatemalan Chicken," *Bloomberg BusinessWeek*, March 22 and 29, 2010, pp. 72–73; Steven Thompson, "Dallas' Pollo Campero Tests New Concept Model," *Dallas Business Journal*, June 29, 2012; "Pollo Campero Opens in Lawrence, Massachusetts," *QSR Magazine*, June 14, 2012.

5. Matthew Eyring, "Learning from Tata Motors' Nano Mistakes," *Harvard Business Review Blog*, January 11, 2011; Mahendra Ramsinghani, "The Trouble with India's People Car," *Technology Review*, December 6, 2011; Drew Guarini, "Tata Nano: \$3,000 Car Coming to U.S.," *Huffington Post*, October 15, 2012; Kartika Trehan, "Tata Motors Likely to Launch 800cc Nano in 2013," *Economic Times*, December 26, 2012.

6. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), p. 275.

7. Trade in Services, National Bureau of Asian Research, www.nbr.org, retrieved February 15, 2013; "Understanding the WTO—Members," www.wto.org, retrieved February 15, 2013.

8. Joshua Cooper Ramo, "Globalism Goes Backward," *Fortune*, November 20, 2102, pp. 135–40.

9. For a comprehensive treatment, see Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, and John L. Graham, *International Marketing* (New York: McGraw-Hill/ Irwin, 2009).

10. Leslie Kwoh, "Cinnabon Finds Sweet Success in Russia, Mideast," *Wall Street Journal*, December 25, 2012.

11. "US Export Fact Sheet," *International Trade Administration*, www.trade.gov, February 8, 2013.

12. Jan Johanson and Finn Wiedersheim-Paul, "The Internationalization of the Firm," *Journal of Management Studies* 12 (October 1975), pp. 305–22.

13. Michael R. Czinkota and Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Cengage Learning, 2010).

14. For a thorough review of academic research on global marketing, see Johnny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83.

Also see Johnny K. Johansson, *Global Marketing*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2009). For some global marketing research issues, see C. Samuel Craig and Susan P. Douglas, *International Marketing Research*, 3rd ed. (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2005).

15. Marc Gunther, "The World's New Economic Landscape," *Fortune*, July 26, 2010, pp. 105–6; Sheila Shayon, "Microsoft Unleashes Global Marketing Blitz for Windows 8, New Devices," www.brandchannel.com, October 25, 2012; Bill Rigby, "Windows 8 Sales Steady, Hit 60 Million since October Launch," *Reuters*, January 8, 2013.

16. Michael J. Silverstein, Abheek Singhi, Carol Liao, and David Michael, *The \$10 Trillion Prize: Captivating the Newly Affluent in China and India* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2012).

17. Karen Cho, "KFC China's Recipe for Success," *Forbes India*, October 28, 2009; *Staying the Course: Yum! Annual Report 2012*; Diane Brady, "KFC's Big Game of Chicken," *Bloomberg Businessweek*, March 29, 2012; Drew Hinshaw, "As KFC Goes to Africa It Lacks Only One Thing: Chickens," *Wall Street Journal*, February 8, 2013; Laurie Burkitt, "Yum Brands Apologizes amid Chicken Probe," *Wall Street Journal*, January 10, 2013.

18. Johnny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83.

19. Bernard Condon, "Babble Rouser," *Forbes*, August 11, 2008, pp. 72–77; Elenoa Baselala, Digicel's New Look," *Fiji Times*, November 4, 2010; "About Digicel," www.digicel.com, accessed April 17, 2013.

20. According to the *CIA World Factbook* (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html), there are 34 developed countries: Andorra, Australia, Austria, Belgium, Bermuda, Canada, Denmark, Faroe Islands, Finland, France, Germany, Greece, Holy See, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, Liechtenstein, Luxembourg, Malta, Monaco, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, San Marino, South Africa, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom, and United States. They note that DCs are similar to the new International Monetary Fund (IMF) term *advanced economies* that adds

Hong Kong, South Korea, Singapore, and Taiwan but drops Malta, South Africa, and Turkey.

21. "Key Emerging Markets Offer Growth," www.warc.com, October 24, 2012.

22. Sapna Agrawal, "Kraft Aims to Be among Top Food Firms in India," *Mint*, June 30, 2010; Matthew Boyle, "In Emerging Markets, Unilever Finds a Passport to Profit," *Bloomberg Businessweek*, January 3, 2013.

23. "World Population to Exceed 9 Billion by 2050," press release, *United Nations*, www.un.org, March 11, 2009; "2012 World Population Data Sheet," www.PR.B.org, retrieved February 15, 2013.

24. Seth Kugel, "Marketing to Brazil's Emerging Middle Class," *Global Post*, March 30, 2010; Paulo Prada, "For Brazil, It's Finally Tomorrow," *Wall Street Journal*, March 29, 2010; Laura Snoad, "Breaking into Brazil," *Marketing Week*, February 9, 2012; Claudia Penteado, "Rio Slums Undergo a Marketplace Makeover," *Advertising Age*, June 11, 2012, p. 18; David Biller and Katerina Petroff, "In Brazil's Favelas, A Middle Class Arises," *Bloomberg Businessweek*, December 24, 2012.

25. Lyubov Pronina, "Dreams of an iPad Economy for Russia," *Bloomberg Businessweek*, February 7, 2011; "A Bridge to Asia," *The Economist*, September 8, 2012; Julia Ioffe, "In Russia, Facebook Is More than a Social Network," *Bloomberg Businessweek*, January 3, 2011; "Facebook Aims for Russian Growth," www.warc.com, October 8, 2012.

26. "Unfinished Journey," *The Economist*, March 24, 2012; Nikhil Gulati and Rumman Ahmed, "India Has 1.2 Billion People but Not Enough Drink Coke," *Wall Street Journal*, July 13, 2012; Vijay Govindraj and Gunjan Bagla, "Watch Out for India's Consumer Market Pitfalls," *HBR Blog Network*, October 19, 2012; "The Other Asian Giant," *The Economist*, August 6, 2011; Naazneen Karmali, "Rough and Ready," *Forbes*, May 9, 2011; "India Brands Go Mobile," www.warc.com, May 7, 2012.

27. "The Mystery of the Chinese Consumer," *The Economist*, July 2011, pp. 59–60; Laurie Birkett, "PepsiCo Chips Away at China," *Wall Street Journal*, July 10, 2012; Tom Doctoroff, "What the Chinese Want," *Wall Street Journal*, May 18, 2012; Helen H. Wang, "Five Things Starbucks Did to Get China Right," *Forbes*, August 10, 2012; Julie Cruz, "Playing Catch-Up in Luxe's Promised Land," *Bloomberg Businessweek*, April 16, 2012; April Rabkin, "The Tao of the Sea Turtle," *Fast Company*, February 2012; Douglas A. McIntyre, "The Most Popular American Companies in China," www.247wallst.com, January 3, 2012.

28. "The Price of Freedom: A Special Report on South Africa," *Economist*, June 5, 2010; Frank Aquilla, "Africa's Biggest Score: A Thriving Economy," *BusinessWeek*, June 28, 2010; "Continental Shift," Special Advertising Section, *Bloomberg Businessweek*, May 23, 2011; Emma Hall, "Telecoms Vodafone, MTN Fill Banking Breach in Africa," *Advertising Age*, June 11, 2012; Susan Caminiti "Africa's Moment," Special Advertising Section, *Fortune*, July 23, 2012; "A Continent Goes Shopping," *The Economist*, August 18, 2012; Damian Hattigh, Bill Russo, Ade Sun-Basorun, and Arend Van Wamelen, "The Rise of the African Consumer," *McKinsey Quarterly*, November 2012; "Nestle Positive on Africa," www.warc.com, December 7, 2012; "GM Takes New Approach in Africa," www.warc.com,

January 11, 2013; "Innovation Drives Mobile Use in Africa," www.warc.com, February 22, 2103. *All: CIA World Factbook*, www.cia.gov.

29. Louise Lavabre, "Talking with Our Thumbs: Twitter in Indonesia," *Jakarta Post*, September 22, 2010; Peter Geiling, "Will Indonesia Make It BRICI?," *GlobalPost*, July 7, 2009; Arief Budiman, Heang Chhor, Rohit Razdan, and Ajay Sohoni, "The New Indonesian Consumer," white paper, www.mckinsey.com, December 2012; "Branding Key in Indonesia," www.warc.com, December 24, 2012; "L'Oreal Targets Indonesia," www.warc.com, November 7, 2012.

30. Jagdish N. Sheth, "Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 166–82; Yuval Atsmon, Peter Child, Richard Dobbs, and Laxman Narasimhan, "Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Markets," *McKinsey Quarterly*, August 2012.

31. Adapted from Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes, and Jerry Wind, "The Invisible Global Market," *Marketing Management* (Winter 2000), pp. 31–35. See also Joseph Johnson and Gerard J. Tellis, "Drivers of Success for Market Entry into China and India," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 1–13; Tarun Khanna and Krishna G. Palepu, "Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 60–69.

32. Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dube, and Sanjay Dhar, "Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 4–13; Bart J. Bronnenberg, Jean-Pierre Dube, and Sanjay Dhar, "National Brands, Local Branding: Conclusions and Future Research Opportunities," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 26–28; Bart J. Bronnenberg, Sanjay K. Dhar, and Jean-Pierre Dube, "Brand History, Geography, and the Persistence of CPG Brand Shares," *Journal of Political Economy* 117 (February 2009), pp. 87–115.

33. Schumpeter, "Mammon's New Monarch's," *The Economist*, January 5, 2013.

34. Tom Doctoroff, *What Chinese Want: Culture, Communism and China's Modern Consumer* (New York: Palgrave Macmillan, 2012).

35. Boyle, "In Emerging Markets, Unilever Finds a Passport to Profit."

36. Erik Simanis, "Reality Check at the Bottom of the Pyramid," *Harvard Business Review*, June 2012, pp. 120–25.

37. Manjeet Kripalani, "Finally, Coke Gets It Right," *BusinessWeek*, February 10, 2003, p. 47; Manjeet Kripalani, "Battling for Pennies in India's Villages," *BusinessWeek*, June 10, 2002, p. 22.

38. Carlos Niezen and Julio Rodriguez, "Distribution Lessons from Mom and Pop," *Harvard Business Review*, April 2008; Jose Hector Darlington, "Uniqueness of Kirana Stores Will Keep Them Relevant," *Financial Express*, January 26, 2012; Sagar Malviya and Maulik Vyas, "Modern Retailing Outgrowing Kirana Stores in India," *The Economic Times*, June 16, 2011.

39. Clayton M. Christensen, Stephen Wunker, and Hari Nair, "Innovation vs. Poverty," *Forbes*, October 13, 2008; Nomaswazi Nkosi, "Nokia Still Top SA Choice," *Sowetan*

Live, August 15, 2012; Kevin Kwang, "Nokia's Grip on Asia Weakens," www.ZDnet.com, July 10, 2012.

40. "Digital Media Leads in Emerging Markets," www.warc.com, March 6, 2013.

41. For an award-winning analysis, see Amitava Chattopadhyay, Rajeev Batra, and Aysegul Ozsomer, *The New Emerging Market Multinationals: Four Strategies for Disrupting Markets and Building Brands* (New York: McGraw-Hill, 2012).

42. For a thorough examination of the topic, see Nirmalya Kumar and Jan- Benedict E. M. Steenkamp, *Brand Breakout: How Emerging Market Brands Will Go Global* (New York: Palgrave Macmillan, 2013).

43. Beth Hirschler, "Emerging Market Companies Buy Up the World," www.reuters.com, January 27, 2011.

44. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74; Vikram Skula, "Business Basics at the Base of the Pyramid," *Harvard Business Review*, June 2008, pp. 53–57.

45. Jenny Mero, "John Deere's Farm Team," *Fortune*, April 14, 2008, pp. 119–24; ENS Economic Bureau, "John Deere India to Ramp Up Tractor Production," *New Indian Express*, April 26, 2011; Bryan Gruley and Shruit Date Singh, "Big Green Profit Machine," *Bloomberg Businessweek*, July 5, 2012.

46. "Volkswagen and GAZ Sign Agreement for Contract Manufacturing in Russia," *Targeted News Service*, June 14, 2011.

47. John Letzing, "Toshiba, Hitachi Reported Consolidating Factories," *MarketWatch*, www.wsj.com, May 13, 2009.

48. "Top 100 Global Franchises 2012," www.franchisedirect.com, retrieved February 24, 2013.

49. Claudia H. Deutsch, "The Venturesome Giant," *New York Times*, October 5, 2007.

50. Vikram Mahidhar, Craig Giffi, and Ajit Kambil with Ryan Alvanos, "Rethinking Emerging Market Strategies," *Deloitte Review* no. 4 (2009).

51. E. J. Schultz, "SABMiller Thinks Globally, but Gets 'Intimate' Locally," *Advertising Age*, October 4, 2010; Clementine Fletcher, "This Bud's for You, Emerging Markets," *Bloomberg Businessweek*, October 3, 2011; Clementine Fletcher, "SABMiller Tries Selling African Home-Brew," *Bloomberg Businessweek*, March 19, 2012; Michael Barnett, "Why Global Brands Must Be Part of Local Cultures," *MarketingWeek*, April 12, 2012; Jonathan Buck, "Master Brewer Buys a Round," *Barron's*, October 20, 2012.

52. Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83.

53. Patti Waldmeir, "Oreo Takes the Biscuit for Its China Reinvention," *Financial Times*, 7 March 2012; Bruce Einhorn, "Want Some Milk with Your Green Tea Oreos?," *Bloomberg Businessweek*, May 7, 2012; Sanette Tanaka, "What's Selling Where?: Oreo Cookies," *Wall Street Journal*, August 29, 2012.

54. Gail Edmondson, "Skoda Means Quality. Really," *BusinessWeek*, October 1, 2007, p. 46. Other more popular jokes from the past include: "How do you double the value of a Skoda? Fill up the gas tank" and "What do you call a Skoda with a sunroof? A dumpster."

55. For some research method issues in adapting surveys to different cultures, see Martijn G. de Jong, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Bernard P. Veldkamp, "A Model for the Construction of Country-Specific yet Internationally Comparable Short-Form Marketing Scales," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 674–89.

56. "Field Listing: Median Age," *CIA World Factbook*, www.cia.gov, retrieved February 18, 2013.

57. Barnett, "Why Global Brands Must Be Part of Local Cultures."

58. Nigel Hollis, *The Global Brand* (New York: Palgrave Macmillan, 2008); Nigel Hollis, "Going Global? Better Think Local Instead," *Brandweek*, December 1, 2008, p. 14.

59. "How People Spend Their Time Online," www.Go-Gulf.com, February 2, 2012.

60. For some recent examples, see Ana Valenzuela, Barbara Mellers, and Judi Stebel, "Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives," *Journal of Consumer Research* 36 (February 2010), pp. 792–805; Tuba Ustuner and Douglas B. Holt, "Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries," *Journal of Consumer Research* 37 (June 2010), pp. 37–56; Praveen K. Kopalle, Donald R. Lehmann, and John U. Farley, "Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India," *Journal of Consumer Research* 37 (August 2010), pp. 251–63; Carlos J. Torelli, Aysegül Ozsomer, Sergio W. Carvalho, Hean Tat Keh, and Natalia Maehle, "Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter?," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 92–108.

61. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverly Hills, CA: Sage, 1980).

62. For some organizational issues in adaptation, see Julien Cayla and Lisa Penalzo, "Mapping the Play of Organizational Identity in Foreign Market Adaptation," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 38–54.

63. For some in-depth treatments of branding in Asia in particular, see S. Ramesh Kumar, *Marketing & Branding: The Indian Scenario* (Delhi: Pearson Education, 2007); Martin Roll, *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands* (New York: Palgrave MacMillan, 2006); Paul Temporal, *Branding in Asia: The Creation, Development, and Management of Asian Brands for the Global Market* (Singapore: John Wiley & Sons, 2001).

64. Michael Arnt, "Knock Knock, It's Your Big Mac," *BusinessWeek*, July 23, 2007, p. 36; Lulu Raghavan, "Lessons from the Maharaja Mac: Five Rules for Entering the Indian Market," *Landor Associates*, www.landor.com, December 2007.

65. Greg Bensinger, "Amazon vs. Netflix: Streaming Battle Heats Up," *Wall Street Journal*, February 1, 2013; Barry Jepson, "Amazon's International Sales Growth Slows," *Financial Times*, July 27, 2012; Ingrid Lunden, "Amazon Expands Its Android Appstore to Nearly 200 Countries; It's All about Scale," www.techcrunch.com, April 17, 2013; Ingrid Lunden, "Amazon Ramps Up Global Expansion, Opens Massive R&D Center in London," www.techcrunch.com, July 23, 2012; Brian Stelter, "A Resurgent Netflix Beats Projections, Even Its Own," *The New York Times*, January 24, 2013; Rip Empson, "With Overseas Subscribers Topping

6M, Netflix Puts a Hold on Expanding into International Markets," www.techcrunch.com, January 23, 2013.

66. Deepa Chandrasekaran and Gerard J. Tellis, "Global Takeoff of New Products: Culture, Wealth, or Vanishing Differences?," *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 844–60.

67. Leila Abboud, "Philips Widens Marketing Push in India," *Wall Street Journal*, March 20, 2009; Paul Glader, "Philips's CEO Urges Local Strategies for Emerging Markets," *Wall Street Journal*, August 30, 2010.

68. www.danone.com, accessed May 2014.

69. Walter J. Keegan and Mark C. Green, *Global Marketing*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005); Warren J. Keegan, *Global Marketing Management*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

70. Tiffany Hsu, "Dunkin' Donuts to Return to Southland with 150 stores in 2 years," *Los Angeles Times*, January 18, 2013.

71. Paulo Prada and Bruce Orwall, "A Certain 'Je Ne Sais Quoi' at Disney's New Park," *Wall Street Journal*, March 12, 2003.

72. Atsmon et al., "Winning the \$30 Trillion Decathlon."

73. Anne VanderMey, "What Ever Happened to Tang?," *Fortune*, December 12, 2011.

74. Ralf van der Lans, Joseph A. Cote, Catherine A. Cole, Siew Meng Leong, Ale Smidts, Pamela W. Henderson, Christian Bluemelhuber, Paul A. Bottomley, John R. Doyle, Alexander Fedorikhin, Janakiraman Moorthy, B. Ramaseshan, and Bernd H. Schmitt, "Cross-National Logo Evaluation Analysis: An Individual-Level Approach," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 968–85.

75. F. C. (Frank) Hong, Anthony Pecotich, and Clifford J. Shultz II, "Language Constraints, Product Attributes, and Consumer Perceptions in East and Southeast Asia," *Journal of International Marketing* 10 (June 2002), pp. 29–45.

76. Marc Fetscherin, Ilan Alon, Romie Littrell, and Allan Chan, "In China? Pick Your Brand Name Carefully," *Harvard Business Review*, September 2012, p. 706. See also Valentyna Melnyk, Kristina Klein, and Franziska Volckner, "The Double-Edged Sword of Foreign Brand Names for Companies from Emerging Countries," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 21–37.

77. "Why the Number Four Is Considered Unlucky in Some East Asian Cultures," www.todayifoundout.com, January 20, 2011.

78. Thomas J. Madden, Kelly Hewett, and Martin S. Roth, "Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences," *Journal of International Marketing* 8 (Winter 2000), pp. 90–107; Zeynep Gurhan-Canli and Durairaj Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects," *Journal of Marketing Research* 37 (August 2000), pp. 309–17.

79. Mark Lasswell, "Lost in Translation," *Business 2.0*, August 2004, pp. 68–70; Richard P. Carpenter and the *Globe Staff*, "What They Meant to Say Was . . .," *Boston Globe*, August 2, 1998.

80. For an interesting distinction based on the concept of global consumer culture positioning, see Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Rajeev Batra, "Brand Positioning through Advertising in Asia, North America, and

Europe: The Role of Global Consumer Culture," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 75–87.

81. David A. Kaplan, "General Mills' Global Sweet Spot," *Fortune*, May 23, 2011, pp. 194–201.

82. Geoffrey Fowler, Brian Steinberg, and Aaron O. Patrick, "Globalizing Apple's Ads," *Wall Street Journal*, March 1, 2007; Joan Voight, "Best Campaign of the Year: Apple 'Mac vs. PC,'" *Adweek*, July 17, 2007.

83. Matthew Day, "Swedish Toy Catalogue Goes Gender Neutral," *The Telegraph*, November 26, 2012.

84. Ray A. Smith and Christina Binkley, "'Israel's New Year's Resolution: No Overly Thin Models,'" *Wall Street Journal*, January 1, 2013.

85. See, for example, Haksin Chan, Lisa C. Wan, and Leo Y. M. Shin, "The Contrasting Effects of Culture on Consumer Tolerance: Interpersonal Face and Impersonal Fate," *Journal of Consumer Research* 36 (August 2009), pp. 292–304.

86. Aradhna Krishna and Rohini Ahluwalia, "Language Choice in Advertising to Bilinguals: Asymmetric Effects for Multinationals versus Local Firms," *Journal of Consumer Research* 35 (December 2008), pp. 692–705.

87. Preeti Khicha, "Building Brands in Rural India," *Brandchannel*, www.brandchannel.com, October 8, 2007.

88. John L. Graham, Alma T. Mintu, and Waymond Rogers, "Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States," *Management Science* 40 (January 1994), pp. 72–95.

89. Price perceptions may differ too, see Lisa E. Bolton, Hean Tat Keh, and Joseph W. Alba, "How Do Price Fairness Perceptions Differ Across Culture?," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 564–76.

90. David Pierson, "Beijing Loves IKEA—But Not for Shopping," *Los Angeles Times*, August 25, 2009; Mei Fong, "IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices for the Chinese," *Wall Street Journal*, March 3, 2006, p. B1; Helen H. Wang, "Why Home Depot Struggles and IKEA Thrives in China?," www.forbes.com, February 10, 2011.

91. Brian Wingfield, "U.S. Boosts Import Duties on Chinese Wind-Energy Firms," www.bloomberg.com, December 19, 2012.

92. Christopher Weaver, Jeanne Whalen, and Benoit Faucon, "Drug Distributor Is Tied to Imports of Fake Avastin," *Wall Street Journal*, March 7, 2012.

93. David Blanchard, "Just in Time—How to Fix a Leaky Supply Chain," *IndustryWeek*, May 1, 2007.

94. Kersi D. Antia, Mark E. Bergen, Shantanu Dutta, and Robert J. Fisher, "How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 92–106; Matthew B. Myers and David A. Griffith, "Strategies for Combating Gray Market Activity," *Business Horizons* 42 (November–December 1999), pp. 2–8.

95. David Rocks and Nick Leiber, "Made in China? Not Worth the Trouble," *Bloomberg Businessweek*, June 25, 2012, pp. 49–50.

96. Brian Grow, Chi-Chu Tschang, Cliff Edwards, and Brian Burnsed, "Dangerous Fakes," *BusinessWeek*, October 8, 2008; Brian Burnsed, "The Most Counterfeited Products," *Businessweek*, October 8, 2008.

97. "US Seizes Counterfeit Goods Worth \$1.26 Billion in 2012," www.worldipreview.com, January 22, 2013.

98. "Egypt Olympic Team Gets 'Fake' Nike Kit," www.aljazeera.com, July 27, 2012; Martha C. White, "Nike Donating Outfits to Egyptian Team, Replacing Counterfeit Gear," www.nbcnews.com, August 3, 2012.

99. Steve Hargreaves, "Counterfeit Goods Becoming More Dangerous," www.money.cnn.com, September 27, 2012.

100. Douglas A. McIntyre, "The Most Popular American Companies in China," www.247wallst.com, January 3, 2012.

101. Eric Shine, "Faking Out the Fakers," *BusinessWeek*, June 4, 2007, pp. 76–80.

102. Deborah Kong, "Smart Tech Fights Fakes," *Business 2.0*, March 2007, p. 30.

103. David Arnold, "Seven Rules of International Distribution," *Harvard Business Review*, November–December 2000, pp. 131–37; Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada, and Amit Saini, "Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 378–98.

104. Zhilin Yang, Chenting Su, and Kim-Shyan Fam, "Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency," *Journal of Marketing* 76 (May 2012), pp. 41–55.

105. Katrijn Gielens, Linda M. Van De Gucht, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "Dancing with a Giant: The Effect of Wal-Mart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 519–34.

106. Miguel Bustillo, "After Early Errors, Wal-Mart Thinks Locally to Act Globally," *Wall Street Journal*, August 14, 2009; Holman W. Jenkins Jr., "Wal-Mart Innocents Abroad," *Wall Street Journal*, April 25, 2012.

107. Noreen O'Leary, "Infiniti Plays Up Japanese Heritage in Global Campaign," *Brandweek*, February 15, 2010, p. 5.

108. A. Pawlowski, "Hobbit Fever Heats Up New Zealand Tourism," www.NBCnews.com, November 14, 2012; Brooks Barnes and Michael Cieply, "New Zealand's Hobbit Trail," *New York Times*, October 5, 2012.

109. James Kilner, "Borat 'Has Given Kazakhstan Tourist Boost,'" *The Telegraph*, April 23, 2012; "Borat Still Boosting Kazakhstan Tourism," *Huffington Post*, April 23, 2012.

110. Joanna Kakissis, "Vacationers Rethink Greece amid Debt Crisis," *National Public Radio*, www.npr.org, June 22, 2010; Elena Becatoros, "Greece's Tourism Industry under Threat," *MSNBC*, www.msnbc.com, June 15, 2010.

111. Gurhan-Canli and Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects," pp. 309–17. For some different related issues, see also Lily Dong and Kelly Tian, "The Use of Western Brands in Asserting Chinese National Identity," *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 504–23; Yinlong Zhang and Adwait Khare, "The Impact of Accessible Identities on the Evaluation of Global versus Local Products," *Journal of Consumer Research* 36 (October 2009), pp. 524–37; Rohit Varman and Russell W. Belk, "Nationalism and Ideology in an Anticonsumption Movement," *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 686–700.

112. Ellen Byron, "P&G's Global Target: Shelves of Tiny Stores," *Wall Street Journal*, July 16, 2007; "Not So Fizzy," *Economist*, February 23, 2002, pp. 66–67.

113. Douglas B. Holt, John A. Quelch, and Earl L. Taylor, "How Global Brands Compete," *Harvard Business Review* 82, September 2004, pp. 68–75; Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Rajeev Batra, and Dana L. Alden, "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value," *Journal of International Business Studies* 34 (January 2003), pp. 53–65.

114. Gurhan-Canli and Maheswaran, "Cultural Variations in Country-of-Origin Effects"; Johny K. Johansson, "Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 457–83.

115. Consumer Reports, "How to Decipher 'Made in the USA' Claims," *Boston Globe*, April 7, 2013.

116. Kimberly Weisul, "Why More Are Buying into 'Buy Local,'" *Bloomberg Businessweek*, March 1, 2010, pp. 57–60.

117. Jathon Sapsford and Norihiko Shirouzo, "Mom, Apple Pie and ... Toyota?," *Wall Street Journal*, May 11, 2006.

118. Joel Backaler, "Haier: A Chinese Company That Innovates," *China Tracker*, www.forbes.com, June 17, 2010; Zhang Ruimin, "Voices from China," *Forbes*, September 28, 2009; Ariel Tung, "Home Appliance Maker Haier. Taking on America," *China Daily*, August 3, 2012; Ron Gluckman, "Appliances for Everyone," *Forbes*, May 7, 2012; Patti Waldmeir, "Haier Seeks to Boost European Sales," *Financial Times*, June 18, 2012; Atsmon et al., "Winning the \$30 Trillion Decathlon."

119. For additional discussion, see "Strengthening Brand America," *The Burghard Group*, www.strengtheningbrandamerica.com, December 9, 2010.

Глава 9

1. E. B. Boyd, "After LinkedIn's IPO, What Will It Have to Do to Earn Its \$4.3 Billion Valuation," *Fast Company*, May 19, 2011; Evelyn M. Rusli, "LinkedIn Earnings: Profit Soars, but Shares Fall on Weak Outlook," *Wall Street Journal*, May 2, 2013; Sam Grobart, "Why LinkedIn Is Buying Newsreader App Pulse," *Bloomberg Businessweek*, April 18, 2013; Alexandra Chang, "LinkedIn Revamps Mobile Apps to Focus on Stories, Updates," *Wired*, April 18, 2013.

2. Dale Buss, "Brands in the 'Hood," *Point*, December 2005, pp. 19–24.

3. By visiting the company's sponsored site, MyBestSegments.com, you can enter in a zip code and discover the top five clusters for that area. Note that another leading supplier of geodemographic data is ClusterPlus (Strategic Mapping). For background, see Becky Ebenkamp, "Urban America Redefined," *Brandweek*, October 6, 2003, pp. 12–13.

4. "The PRIZM's Use in Target Marketing," www.bizCovering.com, June 8, 2012

5. Max Chafkin, "Star Power," *Fast Company*, December 2012/January 2013, pp. 91–96, 126; Rolfe Winkler, "Is It Time Local Site Called for Yelp?," *Wall Street Journal*, January 17, 2013; "How Yelp's Business Works," *Business Insider*, March 2012; Karen Weise, "A Lie Detector Test for Online Reviews," *Bloomberg Businessweek*, September 29, 2011.

6. "YouthPulse: The Definitive Study of Today's Youth Generation," *Harris Interactive*, 2009, www.harrisinteractive.com.

7. Gina Chon, "Car Makers Talk 'Bout G-G-Generations," *Wall Street Journal*, May 9, 2006.

8. Cathy Lynn Grossman, "Only Just Begun to Owe," *USA Today*, August 10, 2012, pp. 1B–2B.

9. Brooks Barnes and Monica M. Clark, "Tapping into the Wedding Industry to Sell Broadway Seats," *Wall Street Journal*, July 3, 2006.

10. Eric Klinenberg, "The Solo Economy," *Fortune*, February 6, 2012.

11. For some consumer behavior findings on gender, see Kristina M. Durante, Vidas Griskevicius, Sarah E. Hill, Carin Perilloux, and Norman P. Li, "Ovulation, Female Competition, and Product Choice: Hormonal Influences on Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research* 37 (April 2011), pp. 921–34; Valentyna Melnyk, Stijn M.J. van Osselaer, and Tammo H. A. Bijmolt, "Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 82–96; Jane Cunningham and Philippa Roberts, "What Women Want," *Brand Strategy*, December 2006–January 2007, pp. 40–41; Robert J. Fisher and Laurette Dube, "Gender Differences in Responses to Emotional Advertising: A Social Desirability Perspective," *Journal of Consumer Research* 31 (March 2005), pp. 850–58.

12. Dawn Klingensmith, "Marketing Gurus Try to Read Women's Minds," *Chicago Tribune*, April 19, 2006; Elisabeth Sullivan, "The Mother Lode," *Marketing News*, July 15, 2008, p. 28; Claire Cain Miller, "Advertising Woman to Woman, Online," *New York Times*, August 13, 2008; Eric Newman, "The Mook Industrial Complex," *Brandweek*, January 14, 2008, pp. 21–24.

13. Eric Spitznagel, "It's Pinterest For Dudes!," *Bloomberg Businessweek*, April 29, 2013.

14. Molly Soat, "Tide Equips Mr. Mom," *Marketing News Exclusives*, January 17, 2013; Jack Neff, "Ogilvyism for New Era? Consumer Is Not a Moron. He Is Your Husband," *Advertising Age*, October 17, 2011; Heather Chaet, "The Manscape," *Adweek*, September 24, 2012.

15. "Gillette, Olay Co-Brand Razor," *Chain Drug Review*, February 27, 2012, www.gillettevenus.com/en_US/about_venus/index.jsp, accessed May 4, 2013; Jenn Abelson, "Gillette Sharpens Its Focus on Women," *Boston Globe*, January 4, 2009; A. G. Lafley, interview, "It Was a No-Brainer," *Fortune*, February 21, 2005, p. 96; Naomi Aoki, "Gillette Hopes to Create a Buzz with Vibrating Women's Razor," *Boston Globe*, December 17, 2004; Chris Reidy, "The Unveiling of a New Venus," *Boston Globe*, November 3, 2000.

16. Charles D. Schewe and Geoffrey Meredith, "Segmenting Global Markets by Generational Cohort: Determining Motivations by Age," *Journal of Consumer Behavior* 4 (October 2004), pp. 51–63; Geoffrey E. Meredith and Charles D. Schewe, *Managing by Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Workplace Values, and Why Managers Should Care* (New York: Hungry Minds, 2002); Geoffrey E. Meredith, Charles D. Schewe, and Janice Karlovich, *Defining Markets Defining Moments* (New York: Hungry Minds, 2001).

17. Burt Helm, "PNC Lures Gen Y with Its 'Virtual Wallet' Account," *BusinessWeek*, November 26, 2008; *Virtual Wallet by PNC Leading the Way*, www.pncvirtualwallet.com, January 26, 2010; Jeremy Quittner, "At PNC, Wallet Is

Virtual Only to a Point," *American Banker*, March 4, 2011; Daniel Wolfe, "How a Blog Helped PNC Fine-Tune Its Virtual Wallet," *American Banker*, June 12, 2012.

18. Christine Barton, Jeff Fromm, and Chris Egan, "The Millennial Consumer: Debunking Stereotypes," white paper, *Boston Consulting Group*, April 2012.

19. Josh T. Saunders, "Vans Sponsors U.S. Open," *Surfer*, February 7, 2013; Natasha Singer, "On Campus, It's One Big Commercial," *New York Times*, September 10, 2011; Piet Levy, "The Quest for Cool," *Marketing News*, February 28, 2009, p. 6; Michelle Conlin, "Youth Quake," *BusinessWeek*, January 21, 2008, pp. 32–36.

20. Karen E. Klein, "The ABCs of Selling to Generation X," *BusinessWeek*, April 15, 2004; M. J. Stephey, "Gen-X: The Ignored Generation?," *Time*, April 16, 2008; Tamara Erickson, "Don't Treat Them Like Baby Boomers," *BusinessWeek*, August 25, 2008, p. 64.

21. Amy Chozick, "Television's Senior Moment," *Wall Street Journal*, March 9, 2011.

22. Judann Pollack, "Boomers Don't Want Your Pity, but They Do Demand Your Respect," *Advertising Age*, October 8, 2007, p. 24.

23. Michelle Barnhart and Lisa Penaloza, "Who Are You Calling Old? Negotiating Old Age Identity in the Elderly Consumption Ensemble," *Journal of Consumer Research* 39 (April 2013), pp. 1133–53.

24. Mark Dolliver, "Marketing to Today's 65-plus Consumers," *Adweek*, July 27, 2009.

25. Stuart Elliott, "The Older Audience Is Looking Better than Ever," *New York Times*, April 19, 2009.

26. Stephanie Schomer, "Bring on the Boomers," *Fast Company*, February 2011, pp. 47–51.

27. Marissa Miley, "Don't Bypass African-Americans," *Advertising Age*, February 2, 2009.

28. Jim Farley, "Lessons from the Leader: Ford," *Advertising Age's In Plain Sight: The Black Consumer Opportunity*, April 23, 2012, p. 21.

29. "Hispanics Will Top All U.S. Minority Groups for Purchasing Power by 2007," *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, www.selig.uga.edu, September 1, 2006; Jeffrey M. Humphreys, "The Multicultural Economy 2008," *Selig Center of Economic Growth, Terry College of Business, University of Georgia*, 2008.

30. Jeff Bercovi, "Latino Love," *Forbes*, August 6, 2012, pp. 66–73.

31. Julie Liesse, "Univision: One for All," *Special Advertising Supplement to Advertising Age*, April 1, 2013, pp. C1–C4; Jeff Koyen, "The Truth about Hispanic Consumers," *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, March 11, 2012, pp. H1–H4.

32. Stuart Feil, "The Best of Both Worlds," *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, March 11, 2012, pp. H11–H14.

33. Laurel Wentz, "With an Ever-Growing Population of 'Fusionistas,' Consistency Is Key," *Advertising Age*, October 17, 2011, p. 28.

34. Glenly Brock, "Hispanics Check In," *Hispanic Advertising: Special Advertising Section to Adweek*, October 17, 2011, pp. H1–H4. See also Cynthia Rodriguez Cano and David J. Ortinau, "Digging for Spanish 'Gold': How to

Connect with Hispanic Consumers," *Journal of Advertising Research* 52 (September 2012), pp. 322–32.

35. Barbara De Lollis, "At Goya, It's All in La Familia," *USA Today*, March 24, 2008, pp. 1B–2B; Erin Carlyle, "Goya Foods Secret Sauce," *Forbes*, May 27, 2013, p. 50.

36. Elaine Wong, "Why Bounty Is a Hit with U.S. Hispanics," *Brandweek*, August 17, 2009, p. 6.

37. Jeff Bercovi, "Latino Love," *Forbes*, August 6, 2012, pp. 66–73; Liesse, "Univision: One for All," pp. C1–C4.

38. Charlenne Gonzalez, "U.S. Hispanic Consumer: Marketing to the World's Ninth Largest Economy," independent study, May 2013, Tuck School of Business at Dartmouth College.

39. Piet Levy, "Artistic Expression," *Marketing News*, May 15, 2011, p. 10.

40. Laurel Wentz, "Clorox Franganzia Launch Targets U.S. Hispanic Consumers," *Advertising Age*, July 16, 2012.

41. Elisabeth A. Sullivan, "Speak Our Language," *Marketing News*, March 15, 2008, pp. 20–22; Edward Lewine and Malia Wollan, "Latin Lovers," *Fast Company*, July–August 2011, pp. 55–62.

42. Rita Chang, "Mobile Marketers Target Receptive Hispanic Audience," *Advertising Age*, January 26, 2009, p. 18.

43. Brock, "Hispanics Check In," pp. H1–H4.

44. Vicky Uhland, "Marketing to Asian-American Customers," *Natural Food Merchandiser*, March 2012, p. 62.

45. "The 'Invisible' Market," *Brandweek*, January 30, 2006.

46. <http://stateofthemedias.org/2010/ethnic-summary-essay/asianamerican>, accessed May 20, 2014.

47. Bill Imada, "How Wells Fargo Became a Banking Leader in the Asian-American Market," *Advertising Age*, July 26, 2010.

48. "Marketing to Asian-Americans," Special Supplement to *Brandweek*, May 26, 2008.

49. Adele Lassere, "The Marketing Corner: Marketing to African-American Consumers," *Epoch Times*, November 27, 2009; Michael A. Fletcher, "Advertisers Aren't Tapping into Strong African American Market, Report Says," *Washington Post*, September 21, 2012.

50. Lisa Sanders, "How to Target Blacks? First You Gotta Spend," *Advertising Age*, July 3, 2006, p. 19; Pepper Miller and Herb Kemp, *What's Black about It? Insights to Increase Your Share of a Changing African-American Market* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2005); *Advertising Age's In Plain Sight: The Black Consumer Opportunity*, April 23, 2012.

51. Fletcher, "Advertisers Aren't Tapping into Strong African American Market, Report Says." For broader discussion, see Pepper Miller, *Black Still Matters in Marketing: Why Increasing Your Cultural IQ about Black America Is Critical to Your Company and Brand* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2012).

52. Rieva Lesonsky, "How to Reach African-American Consumers," www.networksolutions.com, March 4, 2013.

53. Marissa Fabris, "Special Report on Multicultural Marketing: Market Power," *Target Marketing*, May 2008.

54. Robert Klara, "Brands New Way of Thinking," *Adweek*, November 12, 2012.

55. Sonya A. Grier and Shiriki K. Kumanyika, "The Context for Choice: Health Implications of Targeted Food

and Beverage Marketing to African-Americans," *American Journal of Public Health* 98 (September 2008), pp. 1616–29.

56. Kate Rockwood, "Partnering with Pride," *Fast Company*, November 2009, pp. 21–28.

57. Molly Soat, "Brands From JCPenney to NHL Aim to Be More Fan Friendly," *Marketing News Exclusives*, April 18, 2013.

58. *Prime Access, Inc.*, www.primeaccess.net.

59. www.strategicbusinessinsights.com/vals/presurvey.shtml, accessed May 20, 2014.

60. Daniel Yankelovich and David Meer, "Rediscovering Market Segmentation," *Harvard Business Review*, February 2006, pp. 1–11; Sharon E. Beatty, Pamela M. Homer, and Lynn R. Kahle "Problems with VALS in International Marketing Research: An Example from an Application of the Empirical Mirror Technique," *Advances in Consumer Research*, volume 15, Michael J. Houston, ed. (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1988), pp. 375–80.

61. Andrew Kaplan, "A Fruitful Mix," *Beverage World*, May 2006, pp. 28–36.

62. Jenni Romaniuk, "Are You Blinded by the Heavy (Buyer) . . . Or Are You Seeing the Light?," *Journal of Advertising Research*, 51 (December 2011), pp. 561–63.

63. This classification was adapted from George H. Brown, "Brand Loyalty: Fact or Fiction?," *Advertising Age*, June 1952–January 1953, a series. See also Peter E. Rossi, Robert E. McCulloch, and Greg M. Allenby, "The Value of Purchase History Data in Target Marketing," *Marketing Science* 15 (Fall 1996), pp. 321–40.

64. James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," *Harvard Business Review*, January–February 1995, pp. 75–83. But also see Frank V. Cespedes, James P. Dougherty, and Ben S. Skinner III, "How to Identify the Best Customers for Your Business," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2013, pp. 53–59.

65. For a review of many of the methodological issues in developing segmentation schemes, see William R. Dillon and Soumen Mukherjee, "A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006).

66. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 22–23.

67. *Estée Lauder*, www.estelauder.com, accessed June 23, 2013.

68. Barry Silverstein, "Hallmark—Calling Card," www.brandchannel.com, June 15, 2009; Brad van Auken, "Leveraging the Brand: Hallmark Case Study," www.brandstrategyinsider.com, January 11, 2008; www.hallmark.com/card-collections/, accessed May 15, 2013.

69. Jack Nicas, "Allegiant Air: The Tardy, Gas-Guzzling, Most Profitable Airline in America," *Wall Street Journal*, June 4, 2013; Ilene Aleshire, "How Allegiant Air Turned a Profit for 39 Consecutive Quarters," www.skift.com, November 4, 2012; "Heard of Allegiant Air? Why It's the Nation's Most Profitable Airline," *Fast Company*, September 2009; Charisse Jones, "Allegiant Profits from Leisure Fliers," *USA Today*, October 19, 2009.

70. Don Peppers and Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-Business*

World (New York: Doubleday, 2001); Jerry Wind and Arvind Rangaswamy, "Customerization: The Next Revolution in Mass Customization," *Journal of Interactive Marketing* 15 (Winter 2001), pp. 13–32; Itamar Simonson, "Determinants of Customers' Responses to Customized Offers: Conceptual Framework and Research Propositions," *Journal of Marketing* 69 (January 2005), pp. 32–45.

71. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization* (Boston: Harvard Business School Press, 2000); B. Joseph Pine II, "Beyond Mass Customization," *Harvard Business Review*, May 2, 2011.

72. Erik Eliason, "3 Reasons Why Mass Customization Is the Future of Consumer Products," *Huffington Post*, March 21, 2012.

73. Scott Davis, "MINI Cooper, Amazon, and McDonald's: Are Customers Lovin' It?," *Forbes*, October 31, 2011.

74. Raquel Laneri, "Mr. Green Jeans," *Forbes*, November 7, 2011, pp. 74–76; Zack O'Malley Greenburg, "Bespoke Unspoken," *Forbes*, November 7, 2011, p. 78.

75. Christopher Steiner, "The Perfect Ski," *Forbes*, February 28, 2011.

76. Elizabeth Dwoskin, "The Like-Me Election," *Bloomberg Businessweek*, September 26, 2011, pp. 37–38.

77. Don Peppers and Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (New York: Doubleday, 1999); Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program* (New York: Bantam, 1999); among their other publications.

78. Nikolaus Franke, Peter Keinz, and Christoph J. Steger, "Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences," *Journal of Marketing* 73 (September 2009), pp. 103–21.

79. Woo Jin Choi and Karen Page Winterich, "Can Brands Move In from the Outside? How Moral Identity Enhances Out-Group Brand Attitudes," *Journal of Marketing* 77 (March 2013), pp. 96–111; Jennifer E. Escales and James R. Bettman, "Self-Construct, Reference Groups, and Brand Meaning," *Journal of Consumer Research* 32 (December 2005), pp. 378–89.

80. Sarah Jane Glynn, "Families Need More Help to Care for Their Children," white paper, Center for American Progress, August 16, 2012.

81. Caroline E. Mayer, "Nurturing Brand Loyalty: With Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers—and Current Parents," *Washington Post*, October 12, 2003.

Глава 10

1. Noel Murray, "DirecTV's Ad Campaign Wants to Make You Hate Cable as Much as It Does," www.avclub.com, February 26, 2013; Shalini Ramachandran and Ben Fox Rubin, "DirecTV Profit Rises on Latin America Growth," *Wall Street Journal*, February 14, 2013; Alex Sherman, "DirecTV Profit Lags Estimates after First U.S. Customer Loss," *Bloomberg BusinessWeek*, August 2, 2012; Suzanne Vranica, "DirecTV Plays Offense with NFL Ads," *Wall Street Journal*, July 29, 2010.

2. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).

3. Michael J. Lanning and Lynn W. Phillips, "Building Market-Focused Organizations," Gemini Consulting White Paper, 1991.
4. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004); Rebecca Wright, "The Next Frontier for Nutrition Bars," *Nutraceuticals World*, January/February 2011.
5. Jeff Bercovi, "Poker Shuffles the Deck," *Forbes*, December 5, 2011.
6. Robert Klara, "The Tough Sell," *Adweek*, July 9, 2012, p. 40.
7. Allan D. Shocker, "Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 106–25. See also Bruce H. Clark and David B. Montgomery, "Managerial Identification of Competitors," *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 67–83.
8. "What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt," *Harvard Business Review*, October 2006, pp. 127–37. See also Theodore Levitt's seminal article, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July–August 1960, pp. 45–56.
9. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
10. For discussion of some of the long-term implications of marketing activities, see Koen Pauwels, "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness," *Marketing Science* 23 (Fall 2004), pp. 596–610; Marnik Dekimpe and Dominique Hanssens, "Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-term Marketing Profitability," *Journal of Marketing Research* 36 (November 1999), pp. 397–412.
11. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal, and Alice Tybout, "Three Questions You Need to Ask about Your Brand," *Harvard Business Review*, September 2002, pp. 80–89.
12. Patrick Barwise, *Simply Better: Winning and Keeping Customers by Delivering What Matters Most* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004). But see Susan M. Broniarczyk and Andrew D. Gershoff, "The Reciprocal Effects of Brand Equity and Trivial Attributes," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 161–75; Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research* 31 (August 1994), pp. 339–50.
13. Elaine Wong, "Method Co-Founder Offers Spin on Viral Video," *Adweek*, January 11, 2010; "Champions of Design: Method," *Marketing*, June 15, 2011, p. 18; Stuart Elliott, "Ads for Method Celebrate the Madness," *New York Times*, March 12, 2012; Lindsay Riddell, "Method Sold to Belgium Competitor Ecover," *San Francisco Times*, September 4, 2012.
14. Dan Slater, "She Drives a Cadillac?," *Fast Company*, February 2012, pp. 26–28.
15. "America Is High on Sugar, Down on Splenda," www.marketwatch.com, May 14, 2013.
16. Jennifer Cirillo, "Energy's MVP," *Beverage World*, August 2012, pp. 35–42.
17. Thomas A. Brunner and Michaela Wanke, "The Reduced and Enhanced Impact of Shared Features on Individual Brand Evaluations," *Journal of Consumer Psychology* 16 (April 2006), pp. 101–11.
18. Professor Brian Sternthal, "Miller Lite Case," *Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University*; E. J. Schultz, "New Miller Time Spots Unveiled: MillerCoors Explains the Return," *Advertising Age*, March 22, 2012.
19. L. Joshua Sosland, "Dunkin' Donuts' Strategy," *Food Business News*, May 18, 2011; Chris Barth, "Can Dunkin's New Deal Brew Enough Growth to Catch Starbucks," *Forbes*, January 4, 2012.
20. Jim Henry, "BMW Still the Ultimate Driving Machine, Not That It Ever Wasn't," *Forbes*, May 31, 2012; "No Joy Here from BMW Ad Switch," *Automotive News*, April 12, 2010.
21. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
22. Makiko Kitamura and David Wainer, "Similar but Not the Same," *Bloomberg Businessweek*, March 25, 2013, pp. 19–20.
23. Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).
24. Jennifer Cirillo, "Lemon-Lime Bubbly Goes Au Naturel," *Beverage World*, January 2011, p. 14.
25. For a classic analysis of perceptual maps, see John R. Hauser and Frank S. Koppelman, "Alternative Perceptual Mapping Techniques: Relative Accuracy and Usefulness," *Journal of Marketing Research* 16 (November 1979), pp. 495–506. For some contemporary perspectives on measurement techniques for positioning, see Sanjay K. Rao, "Data-Based Differentiation," *Marketing Insights*, Spring 2013, pp. 26–32.
26. Brian Sheehan, *Loveworks: How the World's Top Marketers Make Emotional Connections to Win in the Marketplace* (Brooklyn, NY: powerHouse, 2013).
27. Piet Levy, "Express Yourself," *Marketing News*, June 15, 2009, p. 6.
28. Walter Loeb, "Kate Spade Is a Brand Ready to Boom Around the World," *Forbes*, March 22, 2013; Jon Caramanica, "At Jack Spade, Carefully Appearing Not to Care," *New York Times*, September 1, 2010; Meredith Galante, "How Kate Spade New York Uses Social Media to Sell Handbags," *BusinessInsider*, April 17, 2012; Rachel Lamb, "Kate Spade Tries Global Marketing Via New Partnership," *Luxury Daily*, May 20, 2011.
29. James H. Gilmore and B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumers Really Want* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2007); Lynn B. Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).
30. Owen Jenkins, "Gimme Some Lovin'," *Marketing News*, May 15, 2009, p. 19.
31. Jack Neff, "Welch's Local-Sourcing Story Core to Outreach," *Advertising Age*, January 24, 2011.
32. Hamish Pringle and Peter Field, "Why Emotional Messages Beat Rational Ones," *Advertising Age*, March 2, 2009, p. 13; Hamish Pringle and Peter Field, *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper* (Philadelphia: Kogan Page, 2009).
33. Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).

34. Stuart Elliott, "Bank Leaves Child's Play Behind," *New York Times*, September 17, 2010; Dakin Campbell, "Ally's New Campaign Replaces Ads That Showed Bankers as Cheaters," *Bloomberg Business Week*, September 20, 2010; "If Advertising Doesn't Work, then Why Is 'Ally' a Household Word?," www.thefinancialbrand.com, November 12, 2010; "Ally Bank Launches New 'Stages' Ad Campaign," *PR Newswire*, September 4, 2012; Andrew R. Johnson, "Ally Ads Take Aim at Enemies," *Wall Street Journal*, September 4, 2012.
35. Keith Naughton, "Ford's 'Perfect Storm,'" *Newsweek*, September 17, 2001, pp. 48–50; Byron Pope, "Ford Flex Not Minivan Replacement, Marketing Chief Says," *WardsAuto*, April 16, 2007.
36. Kerry Capell, "Thinking Simple at Philips," *BusinessWeek*, December 11, 2006, p. 50; Philips, www.philips.com.
37. Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish N. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Benefit Profit from Passion & Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).
38. Melissa Korn, "Wanted: Gurus with Actual Experience," *Wall Street Journal*, July 2, 2013.
39. Randall Ringer and Michael Thibodeau, "A Breakthrough Approach to Brand Creation," *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com, accessed March 7, 2014.
40. Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future* (New York: Free Press, 2006); ThinkTopia, www.thinktopia.com, accessed May 26, 2014.
41. Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principle of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, "Branding as Cultural Activism," www.zibs.com; Douglas Holt, "What Becomes an Icon Most," *Harvard Business Review*, March 2003, pp. 43–49; See also Grant McKracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington, IN: Indiana University Press, 2005).
42. Craig Thompson, "Brands as Culturally Embedded Resources," 43rd AMA Sheth Foundation Doctoral Consortium, University of Missouri, June 6, 2008. See also research by John Sherry and Robert Kozinets, including John F. Sherry Jr., Robert V. Kozinets, Adam Duhachek, Benet DeBerry-Spence, Krittinee Nuttavuthisit and Diana Storm, "Gendered Behavior in a Male Preserve: Role Playing at ESPN Zone Chicago," *Journal of Consumer Psychology* 14, nos. 1 & 2 (2004), pp. 151–58; Stephen Brown, Robert V. Kozinets, and John F. Sherry Jr., "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 19–33.
43. Nick Wreden, *Fusion Branding: How to Forge Your Brand for the Future* (Atlanta: Accountability Press, 2002); Fusion Branding, www.fusionbranding.com, accessed May 26, 2014.
44. Ashley Lutz, "Uniqlo's Brilliant Strategy Is to Totally Ignore Fashion," *Business Insider*, October 11, 2012; Lydia Dishman, "Uniqlo's Secret Brick-and-Mortar Expansion Strategy Is E-commerce," *Forbes*, October 22, 2012; Minter Dial, "Uniqlo: A Well Executed Global Digital and Social Media Market Strategy," *The Myndset*, February 10, 2013.
45. Ashlee Vance, "It's a Doc in a Box," *Bloomberg Businessweek*, May 7, 2012, pp. 45–47; Victoria Barret, "Software's Boy Wonder," *Forbes*, March 4, 2013; Ashlee Vance and Dina Bass, "Microsoft's New Office Is Finally Up to Speed," *Bloomberg Businessweek*, February 4, p. 201.
46. Daniel Roberts, "The Secrets of See's Candies," *Fortune*, September 3, 2012, pp. 67–72.
47. Jason Ankeny, "Building a Brand on a Budget," *Entrepreneur*, May 2010, pp. 48–51.
48. Jefferson Graham, "How to Ride Facebook's Giant Wave," *USA Today*, May 30, 2013, p. 5B.
49. Roger Yu, "Small Businesses Seek Big Sales from Mobile Ads," *USA Today*, June 10, 2013.
50. Rob Walker, "The Cult of Evernote," *Bloomberg Businessweek*, February 28, 2013.
51. Andrew Ross Sorkin and Andrew Martin, "Coca-Cola Agrees to Buy Vitaminwater," *New York Times*, May 26, 2007.

Глава 11

1. Jennifer Haderspeck, "Sports and Protein Drinks Share the Glory," *Beverage Industry*, May 2013; Natalie Zmuda, "Why Gatorade Held Big Play for Second Quarter and Print Is Key to New Push," *Advertising Age*, March 25, 2013; Jason Feifer, "How Gatorade Redefined Its Audience and a Flagging Brand," *Fast Company*, June 2012; Duane Stanford, "Gatorade Goes Back to the Lab," *Bloomberg Businessweek*, November 28, 2010; Kate MacArthur, "Gatorade Execs Focus on Sales Gains as Powerade Gulps More of Sports Drink Market," *Chicago Business*, May 30, 2011.
2. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013). For other foundational work on branding, see Jean-Noel Kapferer, *The New Strategic Brand Management*, 5th ed. (London, UK: Kogan Page, 2012); Leslie de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, 3rd ed. (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2010); David A. Aaker and Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000).
3. Michael J. de la Merced, Nick Bilton, and Nicole Perlroth, "Yahoo to Buy Tumblr for \$1.1 Billion," *New York Times*, May 19, 2013; Michael J. de la Merced, "The Tumblr and Instagram Deals: A Tale of the Tape," *New York Times*, May 19, 2013; Eric Savitz, "Why 2013 Is the Year You Need to Get Serious about Tumblr," *Forbes*, January 24, 2013; Jeff Bercovici, "Tumblr: David Karp's \$800 Million Art Project," *Forbes*, January 2, 2013; Tomio Geron, "After Backlash, Instagram Changes Back to Original Terms of Service," *Forbes*, December 12, 2012; Dan Primack, "Breaking: Facebook Buying Instagram for \$1 Billion," *CNN*, April 9, 2012; www.instagram.com/about/faq, accessed July 20, 2013.
4. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley & Sons, 1992). See also Karl Moore and Susan Reid, "The Birth of Brand," *Business History* 50 (2008), pp. 419–32.
5. JoAndrea Hoegg and Joseph W. Alba, "Taste Perception: More than Meets the Tongue," *Journal of Consumer Research* 33 (March 2007), pp. 490–98.
6. Rajneesh Suri and Kent B. Monroe, "The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products," *Journal of Consumer Research* 30 (June 2003), pp. 92–104.

7. Rosellina Ferraro, Amna Kirmani, and Ted Matherly, "Look at Me! Look at Me! Conspicuous Brand Usage, Self-Brand Connection, and Dilution," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 477–88; Alexander Chernev, Ryan Hamilton, and David Gal, "Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding," *Journal of Marketing* 75 (May 2011).

8. Pankaj Aggrawal and Ann L. McGill, "When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects of Brand Anthropomorphism," *Journal of Consumer Research* 39 (August 2012), pp. 307–23. For some related research, see Nicolas Kervyn, Susan T. Fiske, and Chris Malone, "Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 166–76, as well as commentaries on that article published in that issue.

9. Matthew Thomson, Jodie Whelan, and Allison R. Johnson, "Why Brands Should Fear Fearful Consumers: How Attachment Style Predicts Retaliation," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 289–98; Shirley Y. Y. Cheng, Tiffany Barnett White, and Lan Nguyen Chaplin, "The Effects of Self-Brand Connections on Responses to Brand Failure: A New Look at the Consumer-Brand Relationship," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 280–88.

10. Tilde Heding, Charlotte F. Knudtzen, and Mogens Bjerre, *Brand Management: Research, Theory & Practice* (New York: Routledge, 2009); Rita Clifton and John Simmons, eds., *The Economist on Branding* (New York: Bloomberg Press, 2004); Rik Riezebos, *Brand Management: A Theoretical and Practical Approach* (Essex, UK: Pearson Education, 2003); and Paul Temporal, *Advanced Brand Management: From Vision to Valuation* (Singapore: John Wiley & Sons, 2002).

11. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, 3rd ed. (Cincinnati, OH: South-Western College/ West Publishing, 2005); for a marketing academic point of view of some important legal issues, see Judith Zaichkowsky, *The Psychology behind Trademark Infringement and Counterfeiting* (Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006) and Maureen Morrin, Jonathan Lee, and Greg M. Allenby, "Determinants of Trademark Dilution," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006), pp. 248–57.

12. Joffe Swait and Tulin Erdem, "Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty," *Marketing Science* 26 (September–October 2007), pp. 679–97; Tulin Erdem, Joffe Swait, and Ana Valenzuela, "Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 34–49.

13. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Mary W. Sullivan, "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles," *Journal of Marketing Research* 35 (May 1998), pp. 154–65.

14. The power of branding is not without its critics, however, some of whom reject the commercialism associated with branding activities. See Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (New York: Picador, 2000).

15. For a discussion of the role of brands across different categories and markets, see Marc Fischer, Franziska

Volckner, and Henrik Sattler, "How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010), pp. 823–39.

16. To read about Morgan Spurlock's documentary on the ubiquity of brands and brand messages, *Pom Wonderful Presents: The Greatest Movie Ever Sold*, see Rick Tetzeli and Ari Karpel, "I'm with the Brand," *Fast Company*, April 2011, pp. 82–92.

17. "Study: Food in McDonald's Wrapper Tastes Better to Kids," *Associated Press*, August 6, 2007.

18. Xueming Luo, Sascha Raithel, and Michael A. Wiles, "The Impact of Brand Rating Dispersion on Firm Value," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 399–415.

19. Michael A. Wiles, Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego, "The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 38–58.

20. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy," *Harvard Business Review*, October 2005, p. 1; Baruch Lev, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* (Washington, DC: Brookings Institute, 2001). For a detailed examination, see Nigel Hollis, *The Meaningful Brand: How Strong Brands Make More Money* (New York: Palgrave Macmillan, 2013).

21. Danielle Sacks, "The Devil Wears J.Crew," *Fast Company*, May 2013.

22. For an academic discussion of how consumers become so strongly attached to people as brands, see Matthew Thomson, "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Stronger Attachments to Celebrities," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 104–19.

23. Lara O'Reilly, "Real Madrid Beat Man U to World's Richest Football Team Spot," *Marketing Week*, April 18, 2013; Agustino Fontevicchia, "The Team to Top: Real Madrid Overtakes ManU to Become the Most Valuable Sports Team in the World," *Forbes*, April 17, 2013; Tony Karon, "Why Real Madrid Can't Beat Barca on The Field, but Leads Comfortably in the Market," *Time*, March 23, 2012.

24. Other approaches are based on economic principles of signaling (e.g., Tulin Erdem, "Brand Equity as a Signaling Phenomenon," *Journal of Consumer Psychology* 7 (1998), pp. 131–57) or more of a sociological, anthropological, or biological perspective (e.g., Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* (Bloomington: Indiana University Press, 2005)). For a broad view of consumer psychology perspectives on branding, see Bernd Schmitt, "The Consumer Psychology of Brands," *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 7–17.

25. For an overview of academic research on branding, see Kevin Lane Keller, "Branding and Brand Equity," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002), pp. 151–78; Kevin Lane Keller and Don Lehmann, "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 740–59.

26. Keller, *Strategic Brand Management*.

27. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott Neslin, "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 1–17.

28. Jon Miller and David Muir, *The Business of Brands* (West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2004).

29. Lara O'Reilly, "Virgin America Bids to Banish 'Command Culture,'" *Marketing Week*, September 20, 2012; Joan Voight, "Where's the Party? At 30,000 Feet Virgin America Marketing Chief: 'What Would Richard Do?,'" *Adweek*, February 5, 2013; Michael Bush, "Virgin America," *Advertising Age*, November 16, 2009, p. 12.

30. Nilofer Merchant, "When TED Lost Control of Its Crowd," *Harvard Business Review*, April 2013, pp. 79–83.

31. Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands," *Marketing Management* 10 (July–August 2001), pp. 15–19.

32. Natalie Zmuda, "MasterCard's Priceless Evolution," *Advertising Age*, October 11, 2012; Geoffrey Precourt, "How MasterCard Updated 'Priceless' for Post-Crisis Consumers," www.warc.com, October 2012; Matthew de Paula, "MasterCard Puts New Premium on Priceless," *American Banker*, September 1, 2011; Avi Dan, "MasterCard Moves Forward by Going Back," *Forbes*, August 25, 2011.

33. For some academic insights, see Matthew Thomson, Deborah J. MacInnis, and C. W. Park, "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 15 (2005), pp. 77–91; Alexander Fedorikhin, C. Whan Park, and Matthew Thomson, "Beyond Fit and Attitude: The Effect of Emotional Attachment on Consumer Responses to Brand Extensions," *Journal of Consumer Psychology* 18 (2008), pp. 281–91; Jennifer Edson Escalas, "Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands," *Journal of Consumer Psychology* 14 (1996), pp. 168–79. See also Rajeev Batra, Aaron Ahuvia, and Richard P. Bagozzi, "Brand Love," *Journal of Marketing* 76 (March 2012), pp. 1–16. For some managerial guidelines, see Kevin Roberts, *Lovemarks: The Future beyond Brands* (New York: Powerhouse Books, 2004); and Douglas Atkins, *The Culting of Brands* (New York: Penguin Books, 2004).

34. Paul Rittenberg and Maura Clancey, "Testing the Value of Media Engagement for Advertising Effectiveness," www.knowledgenetworks.com, Spring–Summer 2006, pp. 35–42.

35. M. Berk Ataman, Carl F. Mela, and Harald J. van Heerde, "Building Brands," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1036–54.

36. Todd Wasserman, "Why Microsoft Chose the Name 'Bing,'" *Brandweek*, June 1, 2009, p. 33.

37. Jefferson Graham, "General Mills Spoons Up Digital Fun on Cereal Boxes," *USA Today*, January 31, 2013.

38. "No Matter How You 'Like' It, 42BELOW Vodka Encourages Everyone to Celebrate National Coming Out Day," *PR Newswire*, October 7, 2011.

39. Alina Wheeler, *Designing Brand Identity* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003).

40. John R. Doyle and Paul A. Bottomly, "Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype," *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 112–23; Kevin Lane Keller, Susan Heckler, and Michael J. Houston, "The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall," *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 48–57; for an in-depth examination of how brand names get developed, see Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business* (New York: Crown Publishers, 2004).

41. Eric A. Yorkston and Geeta Menon, "A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments," *Journal of Consumer Research* 31 (June 2004), pp. 43–51; Tina M. Lowery and L. J. Shrum, "Phonetic Symbolism and Brand Name Preference," *Journal of Consumer Research* 34 (October 2007), pp. 406–14.

42. For some interesting theoretical perspectives, see Claudiu V. Dimofte and Richard F. Yalch, "Consumer Response to Polysemous Brand Slogans," *Journal of Consumer Research* 33 (March 2007), pp. 515–22.

43. Eric Dash, "Citi's New Slogan Is Said to Be Second Choice," *New York Times*, May 12, 2008.

44. Darren Booth, "Is Avis 'Trying Hard' Enough with New Slogan?," www.cnn.com, August 31, 2012.

45. Don Schultz and Heidi Schultz, *IMC: The Next Generation* (New York: McGraw-Hill, 2003).

46. Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).

47. Diana T. Kurylko, "Goofy Ads, Variants Help Mini Rule Its Own Little World," *Automotive News*, May 20, 2013; Micheline Maynard, "BMW's Bold Plan to Build Lots More Minis," *Forbes*, July 9, 2012; "NOT NORMAL—Start Of New MINI Brand Campaign," *BMW GROUP*, www.m.miniusa.com, September 26, 2012; "Creative Mini Cooper Advertising," www.toxel.com/inspiration, February 16, 2010; Douglas B. Holt and John A. Quelch, "Launching the New Mini," HBS Case# 9-505-020, 2004.

48. Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds., *Kellogg on Integrated Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2003).

49. Cotton Timberlake, "Is the Party Over for UGGs?," *Bloomberg Businessweek*, December 13, 2012; Patricia Odell, "UGG VP Marketing on Tom Brady's Impact on the Brand," *Chief Marketer Network*, November 29, 2012; Giselle Abramovich, "Inside UGG's Content-Marketing Strategy," *Digiday*, August 21, 2012; Alyssa Abkowitz, "Decks Finds Its Footing with UGGs," *Fortune*, August 19, 2009.

50. Eddie Pells, "Despite Numbers, Burton Still Bullish on Boarding," *Bloomberg Businessweek*, February 12, 2013.

51. Scott Davis and Michael Dunn, *Building the Brand-Driven Business* (New York: John Wiley & Sons, 2002).

52. For an interesting application of branding to internal projects, see Karen A. Brown, Richard E. Ettenson, and Nancy Lea Hyer, "Why Every Project Needs a Brand (and How to Create One)," *MIT Sloan Management Review*, Summer 2011, pp. 61–68.

53. Coeli Carr, "Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands," *New York Times*, September 10, 2006.

54. Tom Beaman, "Chevy Dealers Enroll in Mickey Mouse Courses," *Wards Auto*, September 6, 2012; Brooks Barnes, "In Customer Service Consulting, Disney's Small World Is Growing," *New York Times*, April 21, 2012.

55. The principles and examples from this passage are based on Colin Mitchell, "Selling the Brand Inside," *Harvard Business Review*, January 2002, pp. 99–105. For an in-depth discussion of how two organizations, QuikTrip and Wawa, developed stellar internal branding programs, see Neeli Bendapudi and Venkat Bendapudi, "Creating the Living Brand," *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 124–32.

56. Dale Buss, "Go Further Brand Message Is Aimed at Ford's Employees, Too," *Forbes*, June 14, 2012.

57. John F. Marshall, "How Starbucks, Walmart And IBM Launch Brands Internally and What You Can Learn from Them," *Forbes*, April 9, 2013.

58. Ibid.

59. Deborah Roedder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim, and Alokparna Basu Monga, "Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 549–63.

60. Jennifer Rooney, "Kellogg's Completes Major Brand Overhaul," *Forbes*, May 10, 2012; Mark J. Miller, "Kellogg's Aims to Make Today Great with Refreshed Verbal and Visual Identity," *Brand Channel*, May 14, 2012; "Refreshing an Icon: Kellogg's Updates Brand to Keep Pace with Today's Consumers," www.newsroom.kelloggcompany.com, May 14, 2012.

61. "The Best Global Brands," *BusinessWeek*, October 2, 2012; the article ranks and critiques the 100 best global brands using the valuation method developed by Interbrand. For an academic discussion of valuing brand equity, see V. Srinivasan, Chan Su Park, and Dae Ryun Chang, "An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources," *Management Science* 51 (September 2005), pp. 1433–48. For an interesting comparison of the Interbrand valuation to a consumer-based brand equity measure, see Johny K. Johansson, Claudiu V. Dimofte, and Sanal K. Mazvancheryl, "The Performance of Global Brands in the 2008 Financial Crisis: A Test of Two Brand Value Measures," *International Journal of Research in Marketing* 29 (September 2012), pp. 235–45.

62. Mark Sherrington, *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2003).

63. For some discussion of what factors determine long-term branding success, see Allen P. Adamson, *Brand Simple* (New York: Palgrave Macmillan, 2006).

64. Nikhil Bahdur and John Jullens, "New Life for Tired Brands," *Strategy+Business* 50 (Spring 2008).

65. Joshua Brustein, "Even Finns Don't Want Nokia Phones Anymore," *Business Week*, May 29, 2013; Juhana Rossi, "Nokia CEO Sticks to Company's Strategy," *Wall Street Journal*, May 7, 2013; Adam Ewing, "Nokia Declines as New Smartphone Disappoints Investors," *Bloomberg*, May 14, 2013; Seth Fiegerman, "Nokia Thought the iPhone Would Be a Flop because It Couldn't Hold Up to a 5 Foot Drop Test," *Business Insider*, July 19, 2012; Anton Troianovski and Sven Grundberg, "Nokia's Bad Call on Smartphones," *Wall Street Journal*, July 18, 2012; Alexandra Chang, "5 Reasons Why Nokia Lost Its Handset Sales Lead and Got Downgraded to 'Junk,'" *Wired*, April 27, 2012.

66. Natalie Mizik and Robert Jacobson, "Trading Off between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 63–76.

67. Jessica Dubois-Maahs, "Sears' Failure to Adapt Disillusions Shoppers, Shareholders," *Medill Report*, March 12, 2013; Michael Brush, "Why Sears Is on Its Last Legs," *MSN Money*, April 17, 2012; Chris Morran, "Sears Is Failing because It Spends Next-to-Nothing to Maintain Stores," *Consumerist*, July 30, 2012; Andrea Billups, "Sears,

Kmart Failed to Anticipate Their Customers' Needs," *The Washington Times*, December 29, 2011.

68. Larry Light and Joan Kiddon, *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands* (Wharton School Publishing, 2009).

69. Rick Newman, "Cadillac: An American Luxemobile Comes Roaring Back," *Yahoo! Finance*, June 3, 2013; Jeff Bennett and Joseph B. White, "Can the New Cadillac Catch Up to BMW?," *Wall Street Journal*, March 27, 2013; Matthew de Paula, "Cadillac's Comeback: It's for Real," *Forbes*, April 30, 2011.

70. Jonathan R. Copulsky, *Brand Resilience: Managing Risk and Recovery in a High Speed World* (New York: Palgrave Macmillan, 2011).

71. Evan West, "Smells Like a Billion Bucks," *Fast Company*, May 2009, pp. 44–46.

72. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity and Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.

73. John Kotter, "Burberry's Secrets to Successful Brand Reinvention," *Forbes*, February 26, 2013; Angela Ahrendts, "Burberry's CEO on Turning an Aging British Icon into a Global Luxury Brand," *Harvard Business Review*, February 2013; Moira Forbes, "Burberry CEO Proves Tradition Doesn't Prevent Innovation," *Forbes*, March 9, 2012.

74. Yuxin Chen and Tony Haitao Cui, "The Benefit of Uniform Price for Branded Variant," *Marketing Science* 32 (January–February 2013), pp. 36–50.

75. Bradford Wernie, "Ford Licensing Staffer's Job: Protect the Brand," *Automotive News*, June 11, 2012; Dale Buss, "Ford Has Built \$1.5B Business Licensing Blue Oval, Products," *Forbes*, May 24, 2012; "Top 100 Global Licensors," *License! Global*, April 1, 2009; Jean Halliday, "Troubled Automakers' Golden Goose," *AutoWeek*, August 14, 2006.

76. Jing Lei, Niraj Dawar, and Jos Lemmink, "Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 111–23.

77. For comprehensive corporate branding guidelines, see James R. Gregory, *The Best of Branding: Best Practices in Corporate Branding* (New York: McGraw-Hill, 2004). For some international perspectives, see Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, eds., *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005); Mary Jo Hatch and Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2008). For some B-to-B applications, see Atlee Valentine Pope and Ralph Oliva, "Building Blocks: Ten Key Roles of B-to-B Corporate Marketing," *Marketing Management*, Winter 2012, pp. 23–28.

78. Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Zeynep Gurhan-Canli and Rajeev Batra, "When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk," *Journal of Marketing Research* 41 (May

2004), pp. 197–205; Gabriel J. Biehal and Daniel A. Sheinin, “The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio,” *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 12–25.

79. Vithala R. Rao, Manoj K. Agarwal, and Denise Dalhoff, “How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?,” *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 126–41. For an examination of the financial impact of brand portfolio decisions, see Neil A. Morgan and Lopo L. Rego, “Brand Portfolio Strategy and Firm Performance,” *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 59–74; S. Cem Bahadir, Sundar G. Bharadwaj, and Rajendra K. Srivastava, “Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?,” *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 49–64.

80. “Global Urbanization Is Fueling United Technologies’ Growth,” *Forbes*, June 3, 2013; Chuck Carnevale, “United Technologies Has Transitioned Itself for Accelerated Growth,” *Forbes*, March 22, 2013; William J. Holstein, “The Incalculable Value of Building Brands,” *Chief Executive*, April–May 2006, pp. 52–56.

81. Deborah Roedder John, Barbara Loken, and Christopher Joiner, “The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?,” *Journal of Marketing* 62 (January 1998), pp. 19–32.

82. Dan Carney, “Taurus, LaCrosse Mark Return of Detroit Sedan,” *www.msnbc.com*, January 11, 2009.

83. Vanessa Fuhrmans, “Mercedes Pins Hopes on Sleek S-Class,” *Wall Street Journal*, May 16, 2013.

84. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

85. Christopher Hosford, “A Transformative Experience,” *Sales & Marketing Management* 158 (June 2006), pp. 32–36; Mike Beirne and Javier Benito, “Starwood Uses Personnel to Personalize Marketing,” *Brandweek*, April 24, 2006, p. 9; *www.starwoodhotels.com*, accessed July 21, 2013.

86. Michael Krauss, “The Glamour of B-to-B,” *Marketing News*, February 2013, pp. 22–23.

87. Stuart Elliott, “Lipton Goes Back to Basics with a Tea Bag,” *New York Times*, January 9, 2013; Heather Landi, “High Tea,” *Beverage World*, July 2011, pp. 18–22; Matthew Boyle, “Weak Tea at Unilever Persists amid Innovation at Rivals,” *Bloomberg*, October 24, 2012.

88. Nirmalya Kumar, “Kill a Brand, Keep a Customer,” *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 87–95.

89. Mark Ritson, “Should You Launch a Fighter Brand?,” *Harvard Business Review*, October 2009, pp. 87–94.

90. Alan Oshman, “Toyota’s Tiny Scion iQ Boosts U.S. by 19 Percent,” *Bloomberg Businessweek*, April 25, 2012.

91. Jeff Bennett and Joseph B. White, “GM’s New Corvette Begins Brand Update,” *Wall Street Journal*, January 13, 2013.

92. Valarie A. Taylor and William O. Bearden, “Ad Spending on Brand Extensions: Does Similarity Matter?,” *Journal of Brand Management* 11 (September 2003), pp. 63–74; Sheri Bridges, Kevin Lane Keller, and Sanjay Sood, “Communication Strategies for Brand Extensions: Enhancing Perceived Fit by Establishing Explanatory Links,” *Journal of Advertising* 29 (Winter 2000), pp. 1–11.

93. Ralf van der Lans, Rik Pieters, and Michel Wedel, “Competitive Brand Salience,” *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 922–31.

94. Subramanian Balachander and Sanjoy Ghose, “Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions,” *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 4–13.

95. Bharat N. Anand and Ron Shachar, “Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms,” *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 135–50.

96. Clementine Fletcher, “With Black Crown, Budweiser Aims to Refresh the Brand,” *Bloomberg Businessweek*, January 10, 2013.

97. For consumer processing implications, see Huifeng Mao and H. Shanker Krishnan, “Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model,” *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Byung Chul Shine, Jongwon Park, and Robert S. Wyer Jr., “Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions,” *Journal of Marketing Research* 44 (November 2007), pp. 663–70.

98. Al Ries and Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition* (New York: McGraw-Hill, 2000).

99. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).

100. Vanessa Fuhrmans, “Is Porsche Still a Sports Car Maker?,” *Wall Street Journal*, May 29, 2013.

101. Mary W. Sullivan, “Measuring Image Spillovers in Umbrella-Branded Products,” *Journal of Business* 63 (July 1990), pp. 309–29.

102. See also Franziska Volckner and Henrik Sattler, “Drivers of Brand Extension Success,” *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 1–17. For some recent research, see Eric A. Yorkston, Joseph C. Nunes, and Shashi Matta, “The Malleable Brand: The Role of Implicit Theories in Evaluating Brand Extensions,” *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 80–93; Tom Meyvis, Kelly Goldsmith, and Ravi Dhar, “The Importance of the Context in Brand Extension: How Pictures and Comparisons Shift Consumers’ Focus from Fit to Quality,” *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 206–17; Alokparna Basu Monga and Zeynep Guhan-Canli, “The Influence of Mating Mind-Sets on Brand Extension Evaluation,” *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 581–93; Susan Spiggle, Hang T. Nguyen, and Mary Caravella, “More than Fit: Brand Extension Authenticity,” *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 967–83; Pragya Mathur, Shailendra P. Jain, and Durairaj Maheswaran, “Consumers’ Implicit Theories about Personality Influence Their Brand Personality Judgments,” *Journal of Consumer Psychology* 22 (2012), pp. 545–57; Keisha M. Cutright, James R. Bettman, and Gavan J. Fitzsimons, “Putting Brands in Their Place: How a Lack of Control Keeps Brand Contained,” *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 365–77.

103. For more relevant research on extension evaluations, see Alokparna Basu Monga and Deborah Roedder John, “Cultural Differences in Brand Extension Evaluation: The Influence of Analytical versus Holistic Thinking,” *Journal of Marketing Research* 33 (March 2007), pp. 529–36; James L. Oakley, Adam Duhachek, Subramanian Balachander, and S. Sriram, “Order of Entry and the Moderating Role of Comparison Brands in Extension Evaluations,” *Journal of*

Consumer Research 34 (February 2008), pp. 706–12; Junsang Yeo and Jongwon Park, “Effects of Parent-Extension Similarity and Self Regulatory Focus on Evaluations of Brand Extensions,” *Journal of Consumer Psychology* 16 (2006), pp. 272–82; Catherine W. M. Yeung and Robert S. Wyer, “Does Loving a Brand Mean Loving Its Products? The Role of Brand-Elicited Affect in Brand Extension Evaluations,” *Journal of Marketing Research* 43 (November 2005), pp. 495–506; Huifang Mao and H. Shankar Krishnan, “Effects of Prototype and Exemplar Fit on Brand Extension Evaluations: A Two-Process Contingency Model,” *Journal of Consumer Research* 33 (June 2006), pp. 41–49; Rohini Ahluwalia, “How Far Can a Brand Stretch? Understanding the Role of Self-Construal,” *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 337–50.

104. Pierre Berthon, Morris B. Holbrook, James M. Hulbert, and Leyland F. Pitt, “Viewing Brands in Multiple Dimensions,” *MIT Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 37–43.

105. Andrea Rothman, “France’s Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap,” *Wall Street Journal*, January 12, 1989.

106. Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, and Katherine A. Lemon, “Measuring Customer Equity and Calculating Marketing ROI,” Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 588–601.

107. Robert C. Blattberg and John Deighton, “Manage Marketing by the Customer Equity Test,” *Harvard Business Review*, July–August 1996, pp. 136–44.

108. Robert C. Blattberg, Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

109. Much of this section is based on Robert Leone, Vithala Rao, Kevin Lane Keller, Man Luo, Leigh McAlister, and Rajendra Srivastava, “Linking Brand Equity to Customer Equity,” *Journal of Service Research* 9 (November 2006), pp. 125–38. This special issue is devoted to customer equity and has a number of thought-provoking articles.

110. Niraj Dawar, “What Are Brands Good For?,” *MIT Sloan Management Review* (Fall 2004), pp. 31–37. For an insightful analysis of the relationship between brand equity and CLV, see Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, “The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin,” *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 44–63.

Глава 12

1. Vanessa Mock, “UPS to Appeal EU’s Blocking of TNT Merger,” *Wall Street Journal*, April 7, 2013; Betsy Morris, “UPS, FedEx Escalate Holiday Shipping War,” *Wall Street Journal*, December 13, 2012; Bob Sechler, “FedEx, UPS Get a Toehold in China’s Express Delivery,” *Wall Street Journal*, September 10, 2012; Aaron Karp, “Big Brown’s Big Deal,” *Air Transport World*, September 2012; Jeff Berman, “UPS, FedEx Receive Limited Domestic Delivery Licenses in China,” *Logistics Management*, September 11, 2012; John T. Bowen Jr., “A Spatial Analysis of FedEx and UPS: Hubs, Spokes, and Network Structure,” *Journal of Transport Geography*, September, 2012; Rob Martinez, “Forecasting Critical Changes in the Carrier Market,” *Multichannel Market*,

December 1, 2010; Jennifer Levitz, “UPS Leaves ‘Brown’ for New Love,” *Wall Street Journal*, September 13, 2010.

2. Philip Kotler and Milton Kotler, *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013).

3. Matt Townsend, “Under Armour Finds Feminine Side to Go Beyond \$2 Billion,” *Bloomberg*, February 15, 2013; Molly Soat, “Moving Beyond Shrink It & Pink It,” *Marketing News*, February 2013, pp. 33–36; John Kell, “Under Armour Arrives on Global Stage,” *Wall Street Journal*, June 3, 2012, p. B2; Daniel Roberts, “Under Armour Gets Serious,” *Fortune*, October 2011; Jeremy Mullman, “Protecting This Brand while Running Ahead,” *Advertising Age*, January 12, 2009, p. 16; Elaine Wong, “Under Armour Makes a Long-Run Calculation,” *Brandweek*, January 19, 2009, p. 28; Stephanie N. Mehta, “Under Armour Reboots,” *Fortune*, February 2, 2009, pp. 29–33.

4. Evan Hirsh and Kasturi Rangan, “The Grass Isn’t Greener,” *Harvard Business Review*, January–February 2013, pp. 21–23.

5. David Taylor, *Grow the Core: How to Focus on Your Core Business for Brand Success* (West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2012).

6. Shivani Shinde, “Aegis Eyes Organic Growth to Turn into a \$2-bn Company by 2015,” *Business Standard*, June 22, 2012; Maiseis McCabe, “Aegis Reports Organic Revenue Growth of 8% in Q1,” *Campaign*, April 27, 2012.

7. Robert Stockdill, “Levi’s Asian Folly,” *Inside Retailing*, October 12, 2012.

8. Alex Letourneau, “Organic Growth to Lead Fortuna Silver Production Higher: President,” *Forbes*, October 25, 2012.

9. Juro Osawa, “Lenovo Turns to Phones as PC Industry Declines,” *Wall Street Journal*, June 19, 2013.

10. William M. Bulkeley, “Xerox Tries to Go Beyond Copiers,” *Wall Street Journal*, February 24, 2009, p. B5; Nanette Byrnes and Roger O. Crockett, “An Historic Succession at Xerox,” *BusinessWeek*, June 8, 2009, pp. 18–22; Geoff Colvin, “An Interview with Ursula Burns,” *Fortune*, May 3, 2010, pp. 96–102; “Xerox Focuses on Personalization,” *Direct Marketing News*, July 12, 2010; Ellen McGirt, “Fresh Copy,” *Fast Company*, December 2011/January 2012, pp. 130–38; Christa Carone “Xerox’s Brand Repositioning Challenge,” *Advertising Age*, March 12, 2013.

11. Starbucks, www.starbucks.com/aboutus/overview, asp, December 1, 2009.

12. “Daimler Takes Balanced Approach,” www.warc.com, November 28, 2012.

13. Priya Raghubir and Eric A. Greenleaf, “Ratios in Proportion: What Should the Shape of the Package Be?,” *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 95–107; and Valerie Folkes and Shashi Matta, “The Effect of Package Shape on Consumers’ Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant,” *Journal of Consumer Research* 31 (September 2004), pp. 390–401.

14. Sarah Nassaur, “The Psychology of Small Packages,” *Wall Street Journal*, April 15, 2013.

15. Andrew Adam Newman, “Too Much Holiday Food? This Campaign’s for You,” *New York Times*, November 29, 2011.

16. John D. Cripps, “Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products,” *Journal of Consumer Research* 21 (September 1994), pp. 304–18.

17. "Creative New Monroe Marketing Campaign Reminds Consumers to Replace Worn Shocks and Struts," www.monroe.com, March 18, 2013. Monroe is a registered trademark of Tenneco Automotive Operating Company Inc.

18. George Stalk Jr. and Rob Lachanauer, "Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition," *Harvard Business Review*, April 2004, pp. 62–71; Richard D'Aveni, "The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders," *Harvard Business Review*, November 2002, pp. 66–74.

19. Kyle B. Murray and Gerald Haubl, "Why Dominant Companies Are Vulnerable," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2012, pp. 12–14.

20. Nirmalya Kumar, Lisa Sheer, and Philip Kotler, "From Market Driven to Market Driving," *European Management Journal* 18 (April 2000), pp. 129–42.

21. Much of the remaining section on proactive marketing is based on an insightful book by Leonardo Araujo and Rogerio Gava, *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan, 2012).

22. "New Trends Worth \$4.5tr," www.warc.com, January 25, 2013.

23. Jonathan Glancey, "The Private World of the Walkman," *Guardian*, October 11, 1999.

24. Kristin Jones, "Lululemon's Product Chief to Exit," *Wall Street Journal*, April 3, 2013; Alli McConnon, "Lululemon's Next Workout," *BusinessWeek*, June 9, 2008, pp. 43–44; Danielle Sacks, "Lululemon's Cult of Selling," *Fast Company*, March 2009; Bryant Urstadt, "Lust for Lulu," *New York Magazine*, July 26, 2009.

25. For some contemporary perspectives on defense strategies, see Timothy Calkins, *Defending Your Brand: How Smart Companies Use Defense Strategy to Deal with Competitive Attacks* (New York: Palgrave Macmillan, 2012).

26. These six defense strategies, as well as the five attack strategies, are taken from some classic work by Philip Kotler and Ravi Singh, "Marketing Warfare in the 1980s," *Journal of Business Strategy* (Winter 1981), pp. 30–41.

27. Kevin P. Coyne, "Predicting Your Competitor's Reactions," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 90–97.

28. Michael E. Porter, *Market Signals, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1998), pp. 75–87; Jaideep Prabhu and David W. Stewart, "Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 62–72.

29. Halah Touryalai, "ATMs Not the Only Things Disappearing at Bank Of America, It's Closed the Most Branches Too," www.forbes.com, July 26, 2012.

30. Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar G. Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13.

31. Marshall Eckblad, "Sara Lee No More: A Hillshire Is Born," *Wall Street Journal*, June 6, 2012; Emily Bryson York, "Sara Lee to Split into Two Businesses," *Los Angeles*

Times, January 28, 2011; Melissa Born and Ilan Brat, "Global Finance: Sara Lee to Split into Two Public Companies," *Wall Street Journal*, January 19, 2011.

32. "P&G Completes Sale of Pringles to Kellogg," *Business Wire*, May 31, 2012.

33. E.J. Schultz, "Kraft's New Grocery Company Plans Marketing Boost in Search of 'Renaissance,'" *Advertising Age*, September 7, 2012; Heidi Stevens, "The Many Meanings of Mondelez," *Chicago Tribune*, May 24, 2012; Candice Choi, "Mondelez, Kraft's New Name, Elicits Jokes from All Corners," *Huffington Post*, May 21, 2012; Paul Ziobro, "Kraft Defends Split," *Wall Street Journal*, September 8, 2011; Duane Stanford and Jeffrey McCracken, "Kraft Foods Chief Rosenfeld Says More Acquisitions Possible after Spinoff," *Bloomberg*, August 4, 2011; Jonathan Burr, "Why the Kraft Split Makes Sense," *Daily Finance*, August 5, 2011.

34. J. Scott Armstrong and Kesten C. Green, "Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share," *International Journal of Business* 12 (Winter 2007), pp. 115–34; Stuart E. Jackson, *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business* (New York: John Wiley & Sons, 2006).

35. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Philip Kotler and Paul N. Bloom, "Strategies for High-Market-Share Companies," *Harvard Business Review*, November–December 1975, pp. 63–72.

36. Robert D. Buzzell and Frederick D. Wiersema, "Successful Share-Building Strategies," *Harvard Business Review*, January–February 1981, pp. 135–44.

37. "Fairpoint Meets Broadband Commitment in Maine," *Associated Press*, January 27, 2011; John Downey, "FairPoint Struggles with Merger, Declining Stock," *Charlotte Business Journal*, March 19, 2009; John Downey, "FairPoint Faces Enduring Debt, Service Headaches," *Charlotte Business Journal*, September 15, 2009.

38. Neeru Paharia, Anat Keinan, Jill Avery, and Juliet B. Schor, "The Underdog Effect: The Marketing of Disadvantage and Determination through Brand Biography," *Journal of Consumer Research* 37 (February 2011), pp. 775–90; Anat Keinan, Jill Avery, and Neeru Paharia, "Capitalizing on the Underdog Effect," *Harvard Business Review*, November 2010, p. 32.

39. Venkatesh Shankar, Gregory Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late-Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70; Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second-Mover Strategies," *Journal of Consumer Psychology* 5 (1996), pp. 325–58.

40. Adam Morgan, "How Market Leaders Can Become Challenger Brands Once More," *Market Leader*, Fall 2009; Adam Morgan, "Strategies from a New Generation of Challenger Brands," *Market Leader*, Winter 2009.

41. Lance Whitney, "Large Carriers Losing Prepaid Phone Sales to Smaller Players," *CNET News*, November 15, 2012.

42. Michael V. Copeland, "These Boots Really Were Made for Walking," *Business 2.0*, October 2004, pp. 72–74.

43. Katrina Booker, "The Pepsi Machine," *Fortune*, February 6, 2006, pp. 68–72.

44. Theodore Levitt, "Innovative Imitation," *Harvard Business Review*, September–October 1966, p. 63. Also see Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).
45. Amir Efrati, "Clone Wars Roil App World," *Wall Street Journal*, March 4, 2013; Ben Rooney, "Rise of a Cloner Draws VC Fans and Critics," *Wall Street Journal*, May 17, 2012; Brian Caulfield, "The Predator," *Forbes*, March 12, 2012.
46. www.ralstonfoodservice.com/ralstonbrands.html, accessed June 23, 2013.
47. Claire Ruckin, "RLPC-Distressed Debt Investors Eye Spain's Telepizza—Bankers," *Reuters*, March 8, 2013.
48. Felix Gillette, "Inside Big Pharma's Fight against the \$75 Billion Counterfeit Drug Business," *Bloomberg Businessweek*, January 17, 2013.
49. "Pretty Profitable Parrots," *The Economist*, May 12, 2012.
50. Meghan Casserly, "Copycat," *Forbes*, February 11, 2013, pp. 74–75.
51. Frank Shyong, "Siracha Hot Sauce Founder Turns Up the Heat," *Los Angeles Times*, April 12, 2013; Caleb Hannan, "Burning Sensation," *Bloomberg Businessweek*, February 21, 2013, pp. 66–69; John T. Edge, "A Chili Sauce to Crow About," *New York Times*, May 19, 2009.
52. Eric K. Clemon, Paul F. Nunes, and Matt Reilly, "Six Strategies for Successful Niche Marketing," *Wall Street Journal*, May 24, 2010.
53. Karsten Strauss, "Sound Judgment," *Forbes*, April 15, 2013, pp. 68–69.
54. Robert Klara, "Burning for You," *Adweek*, May 21, 2012; James R. Hagerty, "Zippo Preps for a Post-Smoker World," *Wall Street Journal*, March 8, 2011; Michael Learmonth, "Zippo Reignites Brand with Social Media, New Products," *Advertising Age*, August 10, 2009, p. 12; Thomas A. Fogarty, "Keeping Zippo's Flame Eternal," *USA Today*, June 24, 2003; www.zippo.com, accessed May 26, 2014.
55. Some authors distinguish additional stages. Wasson suggested a stage of competitive turbulence between growth and maturity. See Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). Maturity describes a stage of sales growth slowdown and saturation, a stage of flat sales after sales have peaked.
56. John E. Swan and David R. Rink, "Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles," *Business Horizons*, January–February 1982, pp. 72–76; Gerald J. Tellis and C. Merle Crawford, "An Evolutionary Approach to Product Growth Theory," *Journal of Marketing* 45 (Fall 1981), pp. 125–34.
57. William E. Cox Jr., "Product Life Cycles as Marketing Models," *Journal of Business* (October 1967), pp. 375–84.
58. Jordan P. Yale, "The Strategy of Nylon's Growth," *Modern Textiles Magazine*, February 1964, p. 32. Also see Theodore Levitt, "Exploit the Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, November–December 1965, pp. 81–94.
59. Chester R. Wasson, "How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?," *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 36–43.
60. Ibid.
61. William H. Reynolds, "Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends," *Journal of Marketing* 32 (July 1968), pp. 44–49.
62. "Heelys, Inc. Announces Agreement to Be Acquired by Sequential Brands Group, Inc. for \$2.25 per Share," www.globalnewswire.com, December 10, 2012; "Heelys Agrees to Sell Operations to Private Buyer," *Bloomberg Businessweek*, October 23, 2012; Jessica Pallay, "New Heelys CEO in Rebuild Mode," *Footwear News*, August 24, 2009.
63. Ryan Perlowin, "Product Line Expansion Will Be Catalyst for Growth at Crocs," www.seekingalpha.com, April 12, 2013; David Englander, "Crocs Strides toward a Comeback," *Barron's*, January 19, 2013; Jennifer Overstreet, "How Crocs Is Building a Brand Bigger than the Clog," *National Retail Federation*, August 29, 2012; Edward Teach, "How Crocs Regained Its Footing," *CFO Magazine*, May 15, 2012.
64. Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001), pp. 399–414.
65. Brad Tuttle, "Does Selling Out to Avis Represent Success for ZipCar? Failure? Something Else?," *Time*, January 3, 2013; Dennis K. Berman, "Zipcar: Entrepreneurial Genius, Public-Company Failure," *Wall Street Journal*, January 2, 2013; Trefis Team, "Why Zipcar Should Focus on U.S. Growth Rather than International," *Forbes*, April 18, 2012; Mark Clothier, "Can Hertz Outrun Zipcar in Hourly Car Rentals?," *Business Week*, March 29, 2012; Trefis Team, "Hertz, Enterprise Challenge Zipcar's Car Sharing Dominance," *Forbes*, June 8, 2012; Paul Keegan, "The Best New Idea in Business," *Fortune*, September 14, 2009, pp. 42–52; Adam Ashton, "Growth Galore but Profits Are Zip," *BusinessWeek*, September 8, 2008, p. 62; Alex Frankel, "Zipcar Makes the Leap," *Fast Company*, March 2008, pp. 48–50; Mike Beirne, "Temporary Plates," *Brandweek*, July 9, 2007, pp. 30–34. Z02_
66. Glen L. Urban et al., "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science* (June 1986), pp. 645–59; William T. Robinson and Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research* 22 (August 1985), pp. 305–17.
67. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research* 26 (August 1989), pp. 285–98.
68. William T. Robinson and Sungwook Min, "Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses," *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 120–28.
69. Kurt A. Carlson, Margaret G. Meloy, and J. Edward Russo, "Leader-Driven Primacy: Using Attribute Order to Affect Consumer Choice," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 513–18.
70. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70; Elena Reutskaja and Barbara Fasolo, "It's Not Necessarily Best to Be First," *Harvard Business Review*, January–February 2013, pp. 28–29.
71. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: Free Press, 1994). See also Jin K. Han, Namwoon Kim, and Hony-Bom Kim, "Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox

from a Contingency Perspective," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 1–14.

72. Peter N. Golder, "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-term Market Share Stability," *Journal of Marketing Research* 37 (May 2000), pp. 156–72; Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?," *Journal of Marketing Research* 30 (May 1993), pp. 34–46. See also Shi Zhang and Arthur B. Markman, "Overcoming the Early Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences," *Journal of Marketing Research* 35 (November 1998), pp. 1–15.

73. Peter N. Golder, Julie R. Irwin, and Debanjan Mitra, "Long-term Market Leadership Persistence: Baselines, Economic Conditions, and Category Types," MSI Report 13-110, Marketing Science Institute, 2013.

74. Gerald Tellis and Peter Golder, *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001); Rajesh K. Chandy and Gerald J. Tellis, "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation," *Journal of Marketing Research* 64 (July 2000), pp. 1–17. See also Dave Ulrich and Norm Smallwood, "Building a Leadership Brand," *Harvard Business Review*, July–August 2007, pp. 93–100.

75. Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, "Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–35. See also Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58.

76. As reported in Joseph T. Vesey, "The New Competitors: They Think in Terms of Speed to Market," *Academy of Management Executive* 5 (May 1991), pp. 23–33; and Brian Dumaine, "How Managers Can Succeed through Speed," *Fortune*, February 13, 1989, pp. 54–59.

77. Tim Higgins, "GM's First Mover Disadvantage," *Bloomberg Businessweek*, October 1, 2012.

78. Marty Bates, Syed S. H. Rizvi, Prashant Tewari, and Dev Vardhan, "How Fast Is Too Fast?," *McKinsey Quarterly* no. 3 (2001); See also Stephen Wunker, "Better Growth Decisions: Early Mover, Fast Follower or Late Follower?," *Strategy & Leadership* 40, no. 2 (2012).

79. Rita Gunther McGrath, "Transient Advantage," *Harvard Business Review*, June 2013, pp. 62–70.

80. Simon Zekaria, "Electrolux Moves to Add Sizzle to Its Brand," *Wall Street Journal*, September 30, 2012; Ola Kinnander and Kim McLaughlin, "Electrolux Wants to Rule the Appliance World," *Bloomberg Businessweek*, March 28, 2011; Trond Riiber Knudsen, "Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux," *McKinsey Quarterly* (December 2006), pp. 72–79.

81. Ashlee Vance, "Shutterfly's Improbably Long Lifespan," *Bloomberg Businessweek*, January 7, 2013, pp. 33–34.

82. "The Paper Chase," Special Advertising Section, *Fortune*, January 14, 2013.

83. Emily Glazer, "National Envelope Files for Bankruptcy Protection," *Wall Street Journal*, June 10, 2013; Joann S. Lublin, "Pitney Bowes Readies 21st Century Message," *Wall Street Journal*, June 25, 2013.

84. Jorge Cauz, "Encyclopadia Britannica's President on Killing Off a 244-Year-Old Product," *Harvard Business Review*, March 2013, pp. 39–42.

85. Nick Bunkley, "Pontiac Falls from Muscle Car Glory to Graveyard," *New York Times*, October 29, 2010.

86. Rajan Varadarajan, Mark P. DeFanti, and Paul S. Busch, "Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions," *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (Spring 2006), pp. 195–205; Stephen J. Carlotti Jr., Mary Ellen Coe, and Jesko Perrey, "Making Brand Portfolios Work," *McKinsey Quarterly* 4 (2004), pp. 24–36; Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 86–95.

87. Laurence P. Feldman and Albert L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy," *Journal of Business Strategy* (Spring 1985), pp. 79–85; Philip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products," *Business Horizons*, August 1978, pp. 15–22.

88. Rob Walker, "Can Ghost Brands . . .," *International Herald Tribune*, May 17–18, 2008, pp. 17–18; Peter Carbona, "The Rush to Grab Orphan Brands," *BusinessWeek*, August 3, 2009, pp. 47–48.

89. Stuart Elliott, "Those Shelves Brands Start to Look Tempting," *New York Times*, August 21, 2008.

90. Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, "Growing, Growing, Gone: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle," *Marketing Science* 23 (Spring 2004), pp. 207–18.

91. Youngme Moon, "Break Free from the Product Life Cycle," *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 87–94.

92. Hubert Gatignon and David Soberman, "Competitive Response and Market Evolution," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London, UK: Sage Publications, 2002), pp. 126–47; Robert D. Buzzell, "Market Functions and Market Evolution," *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999), pp. 61–63.

93. Philip Kotler and John A. Caslione, *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence* (New York: AMACOM, 2009).

94. Raji Srinivasan, Arvind Rangaswamy, and Gary L. Lilien, "Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay Off?," *International Journal of Research in Marketing* 22 (June 2005), pp. 109–25.

95. Jon Fine, "Why General Mills Marketing Pays Off," *BusinessWeek*, July 27, 2009, pp. 67–68; Matthew Boyle, "Snap, Crackle, Pop at the Food Giants," *BusinessWeek*, October 6, 2008, p. 48.

96. Philip Lay, Todd Hewlin, and Geoffrey Moore, "In a Downturn, Provoke Your Customers," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 48–56.

97. John A. Quelch and Katherine E. Jocz, "How to Market in a Downturn," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 52–62.

98. Maria Bartiromo, "Facetime: Inside a Company Resetting for Recovery," *BusinessWeek*, July 13 and 20, 2009, pp. 15–17.

99. Steve Hamm, "The New Age of Frugality," *BusinessWeek*, October 20, 2008, pp. 55–58.

100. Jane Porter and Burt Heim, "Doing Whatever Gets Them in the Door," *BusinessWeek*, June 30, 2008, p. 60.

101. David Taylor, David Nichols, Diego Kerner, and Anne Charbonneau, "Leading Brands Out of the Recession," *Brandgym Research Paper 2*, www.brandgym.com, September 2009.

102. Todd Wasserman, "Maverick CMOs Try Going without TV," *Brandweek*, January 24, 2009.

103. Maureen Scarpelli, "Dentists Step Up Marketing Efforts as Patients Scrimp by Skipping Visits," *Wall Street Journal*, August 11, 2009.

104. Peter J. Williamson and Ming Zeng, "Value for Money Strategies for Recessionary Times," *Harvard Business Review*, March 2009, pp. 66–74.

105. Burt Heim, "How to Sell Luxury to Penny-Pinchers," *BusinessWeek*, November 10, 2008, p. 60.

106. Lien Lamey, Barbara Deleersnyder, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 1–19.

107. Stuart Elliott, "Trying to Pitch Products to the Savers," *New York Times*, June 3, 2009.

108. Luisa Zargani, "Armani Goes Big in Beijing," *WWD*, May 31, 2012; Luisa Zargani, "Giorgia Armani Sees Profit Climb 23%," *WWD*, May 24, 2012; Alessandra Galloni, "The Future of Armani," *Wall Street Journal*, May 23, 2012.

109. Andrew Martin, "In Tough Times, Spam Is Suddenly Appealing," *Boston Globe*, November 16, 2008; Marshall Ecklbad, "At Hormel, Spam Is Small Part of the Buffet," *Wall Street Journal*, July 31, 2012.

Глава 13

1. Michael McCarthy, "Lexus Makes Big 'Move' to Regain Crown," *Advertising Age*, June 24, 2013; "Audi, Lexus and BMW Triumph as Leading High-End Auto Brands by Wealthy U.S. Drivers," *Luxury Institute Press Release*, January 10, 2013; Cheryl Jensen, "Cars More Dependable than Ever, Lexus Tops the Chart while Land Rover Is Least Reliable," *New York Daily News*, April 16, 2013; Matthew de Paula, "Lexus Pursues Hipper Crowd with New Ads for Its LS Sedan," *Forbes*, October 31, 2012.

2. This discussion is adapted from a classic article: Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation: Of Anything," *Harvard Business Review*, January–February 1980, pp. 83–91. The first level, core benefit, has been added to Levitt's discussion.

3. Andrew D. Gershoff, Ran Kivetz, and Anat Keinan, "Consumer Response to Versioning: How Brands' Production Methods Affect Perceptions of Unfairness," *Journal of Consumer Research* 39 (August 2012), pp. 382–98.

4. Mads Nipper, "Lego Clicks," *The Hub*, July/August 2012, pp. 26–30; Yun Mi Antorini, Albert M. Muniz Jr., and Tormod Askildsen, "Collaborating with Customer Communities: Lessons from the Lego Group," *MIT Sloan Management Review* 53 (Spring 2012), pp. 73–79; David Robertson and Per Hjulser, "Innovating a Turnaround at LEGO," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 20–21; Kim Hjelmgaard, "Lego, Refocusing on Bricks, Builds on Image," *Wall Street Journal*, December 24, 2009; Paul Grimaldi, "Consumers Design Products Their Way," *Knight Ridder Tribune Business News*, November 25, 2006.

5. For some definitions, see *AMA Dictionary* from the American Marketing Association, www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx.

6. Richard McGill Murphy, "Rising Stars," *Fortune*, September 6, 2010, pp. 110–16; since that analyst statement, some legal and cost issues have muddled the water, see Robert Langreth, "Intuitive Surgical Declines on Warning Letter from FDA," *Bloomberg*, July 20, 2013.

7. Some of these bases are discussed in David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, November–December 1987, pp. 101–9.

8. Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely, "The Impact of Add-On Features on Product Evaluations," *Journal of Consumer Research* 36 (June 2009), pp. 17–28; Tripat Gill, "Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 46–62; Robert J. Meyer, Sheghui Zhao, and Jin K. Han, "Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features," *Marketing Science* 27 (November–December 2008), pp. 1083–96.

9. Debora Viana Thompson, Rebecca W. Hamilton, and Roland Rust, "Feature Fatigue: When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 431–42.

10. Sami Haj-Assaad, "Are German Cars Reliable? The Myth of 'German Engineering,'" www.autoguide.com, May 10, 2012; Cheryl Jensen, "Honda Repeats, Ford Surges and Mercedes Tumbles in 2011 Consumer Reports Study," www.wheels.blogs.nytimes.com, February 28, 2011; Peter Gumbel, "How Dr. Z Plans to Fix Mercedes," www.money.cnn.com, July 13, 2009; Chris Shunk, "Paradox: As Quality Improves, Mercedes-Benz Dealership Profits Decline," *Automotive News*, January 27, 2009; Gail Edmondson, "Mercedes Gets Back up to Speed," *BusinessWeek*, November 13, 2006, pp. 46–47.

11. David Kesmodel, "No Glass Ceiling for the Best Job in the Universe," *Wall Street Journal*, June 29, 2010.

12. Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (New York: Free Press, 1997).

13. Mark Brohan, "Nike's Web Sales Flourish in Fiscal 2010," *Internet Retailer*, June 30, 2010.

14. Rupal Parekh, "Personalized Products Please but Can They Create Profit," *Advertising Age*, May 20, 2012; www.us.burberry.com/store/bespoke; Paul Sonne, "Mink or Fox? The Trench Gets Complicated," *Wall Street Journal*, November 3, 2011.

15. Stanley Reed, "Rolls-Royce at Your Service," *BusinessWeek*, November 15, 2005, pp. 92–93; *Rolls-Royce*, www.rolls-royce.com/civil/services, accessed March 16, 2014; "Rolls-Royce Engine Support," *Aviation Today*, June 1, 2006.

16. Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Aroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (April 1, 2006); "Cemex Demand Forecasting, Inventory Management and Route Planning," www.CAvQM.com, September 29, 2010.

17. "Goodyear Launches Tire Services," *Fleet Owner Exclusive Insight*, February 22, 2012.

18. Chris Prentice, "The Washers and Dryers that Talk Back," *Bloomberg Businessweek*, August 9, 2010.

19. Paul McDougall, "Movado Builds Customer Ties with Repair Process," *Informationweek*, September 17, 2012.
20. Karen Talley, "The Holiday-Gift Return Free-for-All," *Wall Street Journal*, December 23, 2012.
21. Beth Teitell, "I Hate It. I'll Never Wear It. But I Won't Return It.," *Boston Globe*, January 1, 2011.
22. J. Andrew Petersen and V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?," *MIT Sloan Management Review* 51 (Spring 2010), pp. 85–89.
23. This section is based on a comprehensive treatment of product returns: James Stock, Thomas Speh, and Herbert Shear, "Managing Product Returns for Competitive Advantage," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 57–62. See also J. Andrew Petersen and V. Kumar, "Can Product Returns Make You Money?," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 85–89.
24. Dave Blanchard, "Moving Forward in Reverse," *Logistics Today*, July 12, 2005; Kelly Shermach, "Taming CRM in the Retail Sector," *CRM Buyer*, October 12, 2006; www.epinions.com, June 28, 2010.
25. Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan, "Delight by Design: The Role of Hedonic versus Utilitarian Benefits," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 48–63.
26. Linda Tischler, "The United States of Design," *Fast Company*, October 2011.
27. Levent Ozler, "Winners of 2013 International Design Excellence Awards," *Designer*, July 1, 2013; Megan Rose Dickey, "THE DESIGN 75: The Best Designers in Technology," *Business Insider*, May 7, 2013; "The World's Most Innovative Companies," *Forbes*, August 14, 2013.
28. Haydn Shaughnessy, "How Samsung Competes with Apple In Design," *Forbes*, April 19, 2013; "Samsung Wins 39 iF Design Awards This Year!," *Samsung Tomorrow*, March 25, 2013; Melissa J. Perneson, "An Inside Look at Samsung's Approach to Product Design," *Tech Hive*, January 9, 2013.
29. Virginia Postrel, *The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness* (New York: HarperCollins, 2003).
30. Elena Bergeron, "Keeping Eyes on the Rides," *Fast Company*, September 2012, p. 34.
31. Joe McKendrick, "Bringing Design Thinking to Information Technology," *ZDNet*, April 29, 2013. See also Ananth Narayanan, Asutosh Padhi, and Jim Williams, "Designing Products for Value," *McKinsey Quarterly*, October 2012.
32. Ulrich R. Orth and Keven Malkewitz, "Holistic Package Design and Consumer Brand Impressions," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 64–81.
33. Todd Wasserman, "Thinking by Design," *Brandweek*, November 3, 2008, pp. 18–21.
34. Rachel Lamb, "How Will Bang & Olufsen's Lower-End Product Line Affect the Brand?," *Luxury Daily*, January 12, 2012; Andrew Cave, "Bang & Olufsen Chief Pumps Up the Volume to Make Another Killing for Denmark," *The Telegraph*, December 2, 2012; Jay Green, "Where Designers Rule," *BusinessWeek*, November 5, 2007, pp. 46–51; Deborah Steinborn, "Talking about Design," *Wall Street Journal*, June 23, 2008, p. R6; www.bang-olufsen.com; note that the BeoLab 8000 was replaced by the BeoLab 8002 in 2010.
35. Andrew Roberts, "Louis Vuitton Tops Hermes as World's Most Valuable Luxury Brand," *Bloomberg Businessweek*, May 21, 2012.
36. Thomas Tochtermann and Linda Dauriz, "Luxury Lifestyle: Business Beyond Buzzwords," McKinsey white paper report, www.mckinsey.com, June 2012. For recessionary effects on luxury goods, see Wagner A. Kamakura and Rex Yuxing Du, "How Economic Contractions and Expansions Affect Expenditure Patterns," *Journal of Consumer Research*, 39 (August 2012), pp. 229–47.
37. Stellene Volande, "The Secret to Hermes's Success," *Departures*, November–December 2009, pp. 110–12; Cathy Horyn, "Why So Stodgy, Prada.com?," *New York Times*, December 30, 2009.
38. Tricia Carr, "Sub-Zero Pushes Products via Digital Quiz," *Luxury Daily*, April 4, 2012; "Creative Campaigns from Massage Envy, Sub-Zero and Hoveround," *Direct Marketing News*, May 17, 2010; Beth Snyder Bulik, "Sub-Zero Keeps Its Cool in a Value-Obsessed Economy," *Advertising Age*, May 25, 2009, p. 14.
39. "Patron Tequila Picks Up Steam, Heads toward 2M Cases," *Shanken News Daily*, April 12, 2012; Elizabeth Behrman, "Staying Ahead, On and Off the Track," *Tampa Bay Times*, March 9, 2012; Christopher Palmeri, "The Barroom Brawl over Patron," *BusinessWeek*, September 17, 2007, p. 72.
40. Ariel Adams, "Montblanc on How to Be a Luxury Brand for Many," *Forbes*, March 14, 2013; Lorna Pappas, "Montblanc CEO Shares Pricing and Brand Marketing Insights," *Retail Touchpoints*, October 19, 2012; Ken Kamen, "Investors Should Take a Page from Montblanc's Successful Strategy," *Forbes*, December 20, 2011.
41. Mignon Reyneke, Alexandra Sorokac ova, and Leyland Pitt, "Managing Brands in Times of Economic Downturn: How Do Luxury Brands Fare?," *Journal of Brand Management* 19 (April 2012), pp. 457–66.
42. Christina Binkley, "Like Our Sunglasses? Try Our Vodka! Brand Extensions Get Weirder, Risking Customer Confusion," *Wall Street Journal*, November 8, 2007.
43. "Luxury Habits Mature in China," www.warc.com, December 21, 2012; "China Becomes Biggest Luxury Market," www.warc.com, December 17, 2012.
44. Andrew Roberts, "Building Luxury Brand Loyalty via Exclusive Experiences," *Businessweek*, January 31, 2013.
45. Brett Berk, "Extreme Test Drive," *Bloomberg Businessweek*, May 14, 2012; www.porsche.com/usa/eventsandracing/sportdrivingschool, accessed June 2, 2014.
46. "Luxury Brands Fall Short on the Web," www.warc.com, January 21, 2013; "Gucci Sees Mobile Success," www.warc.com, March 12, 2013; "Fashion Giants Fail on Digital in China," www.warc.com, March 22, 2013; "Luxury Apps Fall Short," www.warc.com, February 21, 2013.
47. Natalie Zmuda, "How the Recession Changed the Luxury-Advertising Landscape," *Advertising Age*, April 25, 2011.
48. "Levi's Introduces New Waste-Less Jean Using Recycled Materials," *Daily News*, August 21, 2013; Flemmich Webb, "Rubbish Jeans: How Levi's Is Turning Plastic into Fashion," *The Guardian*, April 18, 2013; Herb Weisbaum, "Would You Wear These? Jeans Made from Recycled Plastic Bottles," *Today*, March 13, 2013; Susan Berfield, "Levi's Has

a New Color for Blue Jeans: Green," *Bloomberg Businessweek*, October 18, 2012.

49. For branding advantages of a product system, see Ryan Rahinel and Joseph P. Redden, "Brands as Product Coordinators: Matching Brands Make Joint Consumption Experiences More Enjoyable," *Journal of Consumer Research* 39 (April 2013), pp. 1290–99.

50. In reality, Tide's product line is actually deeper and more complex. There are nine powder products, 17 liquid products, one stain release product, one Tide to Go product, one Tide washing machine cleaner, and nine Tide accessories.

51. A. Yesim Orhun, "Optimal Product Line Design when Consumers Exhibit Choice Set-Dependent Preferences," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 868–86; Robert Bordley, "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio," *Journal of Marketing Research* 40 (February 2003), pp. 39–53; Peter Boatwright and Joseph C. Nunes, "Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 50–63.

52. Ryan Hamilton and Alexander Chernev, "The Impact of Product Line Extensions and Consumer Goals on the Formation of Price Image," *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 51–62.

53. Adapted from a Hamilton Consultants white paper, December 1, 2000.

54. This illustration is found in Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977), pp. 3–5, 98–101.

55. Tim Higgins, "Mercedes Adds Coupe to U.S. C-Class Line in Bid to Top BMW: Cars," www.bloomberg.com, September 26, 2011.

56. Aner Sela, Jonah Berger, and Wendy Liu, "Variety, Vice and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice," *Journal of Consumer Research* 35 (April 2009), pp. 941–51; Cassie Mogilner, Tamar Rudnick, and Sheena S. Iyengar, "The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction," *Journal of Consumer Research* 35 (August 2008), pp. 202–15; John Gourville and Dilip Soman, "Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires," *Marketing Science* 24 (Summer 2005), pp. 382–95.

57. Ellen Byron, "Tide Turns 'Basic' for P&G in Slump," *Wall Street Journal*, August 6, 2009; Dan Sewell, "P&G Ends 'Tide Basic' Test, No Word on Plans," *Bloomberg Businessweek*, June 23, 2010.

58. Timothy B. Heath, Devon DelVecchio, and Michael S. McCarthy, "The Asymmetric Effects of Extending Brands to Lower and Higher Quality," *Journal of Marketing* 75 (July 2011), pp. 3–20.

59. "BMW Group Posts Highest Sales Ever in 2012," *PR Newswire*, January 10, 2013; Alex Taylor III, "Bavaria's Next Top Model," *Fortune*, March 30, 2009, pp. 100–3; Alex Taylor III, "The Ultimate Fairly Inexpensive Driving Machine," *Fortune*, November 1, 2004, pp. 130–40.

60. Stuart Henderson Britt, "How Weber's Law Can Be Applied to Marketing," *Business Horizons*, February 1975, pp. 21–29.

61. Brett R. Gordon, "A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp.

846–67; Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan, and George John, "Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 950–67.

62. Scott Cendrowski, "Nike's New Marketing Mojo," *Fortune*, February 13, 2012.

63. Nirmalya Kumar, "Kill a Brand, Keep a Customer," *Harvard Business Review*, December 2003, pp. 86–95.

64. Laurens M. Sloot, Dennis Fok, and Peter Verhoef, "The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 536–48.

65. Joann Muller, "How Volkswagen Will Rule the World," *Forbes*, April 17, 2013; "Volkswagen Brand Turnaround Drives Q1 Group Profits," *Reuters*, April 29, 2010; Andreas Cremer, "VW in 'Last Attempt' to Save Seat amid Spanish Crisis," *Bloomberg Businessweek*, May 14, 2010; George Radler, Jan Kubes, and Bohdan Wojnar, "Skoda Auto: From 'No-Class' to World-Class in One Decade," *Critical EYE* 15 (July 2006).

66. Eric T. Anderson and Duncan I. Simester, "Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Large Sizes," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 492–500.

67. "2014 Subaru Outback Review," www.edmunds.com, accessed August 17, 2013.

68. Ricard Gil and Wesley R. Hartmann, "Empirical Analysis of Metering Price Discrimination: Evidence from Concession Sales at Movie Theaters," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1046–62.

69. Rick Aristotle Munariz, "Why Hewlett-Packard Will Never Be Great Again," *Daily Finance*, August 8, 2012; Kevin Kelleher, "HP's Printer Problem," *Fortune*, March 29, 2012; Connie Guglielmo, "Hewlett-Packard Says Printer Business Is 'Healthy,'" *Bloomberg News*, December 22, 2009; "HP Annual Report 2008."

70. R. Venkatesh and Vijay Mahajan, "The Design and Pricing of Bundles: A Review of Normative Guidelines and Practical Approaches," Vithala R. Rao, ed., *Handbook of Pricing Research in Marketing* (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Company, 2009), pp. 232–57.

71. Jerilyn Klein Bier, "Want to Make A Bundle? Try Bundling," *Automotive News*, March 28, 2012.

72. Dilip Soman and John T. Gourville, "Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 30–44; Ramanathan Subramaniam and R. Venkatesh, "Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 264–73.

73. Anita Elberse, "Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 107–23.

74. Tansev Geylani, J. Jeffrey Inman, and Frenkel Ter Hofstede, "Image Reinforcement or Impairment: The Effects of Co-Branding on Attribute Uncertainty," *Marketing Science* 27 (July–August 2008), pp. 730–44; Ed Lebar, Phil Buehler, Kevin Lane Keller, Monika Sawicka, Zeynep Aksehirli, and Keith Richey, "Brand Equity Implications of Joint Branding Programs," *Journal of Advertising Research* 45 (December 2005).

75. Based in part on a talk by Nancy Bailey, "Using Licensing to Build the Brand," Brand Masters Conference, December 7, 2000.

76. Philip Kotler and Waldermar Pfoertsch, *Ingredient Branding: Making the Invisible Visible* (Heidelberg, Germany: Springer-Verlag, 2011).

77. Simon Graj, "Intel, Gore-Tex and Eastman: The Provenance of Ingredient Branding," *Forbes*, July 10, 2013; Anil Jayaraj, "Solving Ingredient Branding Puzzle," *Business Standard*, August 13, 2012.

78. "Facts and Figures," www.vibram.com, accessed August 17, 2013.

79. Kalpesh Kaushik Desai and Kevin Lane Keller, "The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 73–93.

80. Martin Bishop, "Finding Your Nemo: How to Survive the Dangerous Waters of Ingredient Branding," *Chief Executive*, March 15, 2010.

81. "DuPont Receives Corporate Innovation Award," DuPont, www.dupont.com, November 13, 2009.

82. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013). See also Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch, *B2B Brand Management* (New York: Springer, 2006).

83. "New and Improved?," *Consumer Reports*, September 2013, pp. 12–13.

84. Howard Fox, "The Secret Language of Colour," *Brands & Branding*, October 2010, pp. 48–50. See also Lauren Labrecque and George Milne, "Exciting Red and Competent Blue: The Importance of Color in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (September 2012), pp. 711–27; and Niki Hynes, "Colour and Meaning in Corporate Logos: An Empirical Study," *Journal of Brand Management* 16 (July/August 2009), pp. 545–55.

85. Stuart Elliott, "Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate about Packaging," *New York Times*, February 23, 2009; Linda Tischler, "Never Mind! Pepsi Pulls Much-Loathed Tropicana Packaging," *Fast Company*, February 23, 2009; Natalie Zmuda, "Tropicana Line's Sales Plunge 20% Post-Rebranding," *Advertising Age*, April 2, 2009; Kenneth Hein, "Tropicana Squeezes Out Fresh Design with a Peel," *Brandweek*, January 19, 2009, p. 30.

86. John Pflueger, "How Dell Turned Bamboo and Mushrooms into Environmental-Friendly Packaging," *MIT Sloan Management Review*, July 17, 2012; Caroline Lennon, "5 Companies Producing Products with Eco-Friendly Packaging," *One Green Planet*, April 2, 2013.

87. Sarah Skidmore, "SunChips Biodegradable Bag Made Quieter for Critics," *Huffington Post*, February 24, 2011; Bruce Horovitz, "Frito-Lay Sends Noisy, 'Green' SunChips Bag to the Dump," *USA Today*, October 5, 2010; Suzanne Vranica, "Snack Attack: Chip Eaters Make Noise about a Crunchy Bag," *Wall Street Journal*, August 18, 2010.

88. John C. Kozup, Elizabeth H. Creyer, and Scot Burton, "Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 19–34; Siva K. Balasubramanian and Catherine Cole, "Consumers' Search and Use of Nutrition Information:

The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act," *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 112–27.

89. Sean Poulter, "How Food Labels Can Mislead Shoppers about Fat Content," *Daily Mail*, September 1, 2010. For some FDA background, see "Guidance for Industry: A Food Labeling Guide," www.fda.gov/food/GuidanceRegulation, October 2009.

90. Robert Berner, "Watch Out, Best Buy and Circuit City," *BusinessWeek*, November 21, 2005, pp. 46–48.

91. Tao Chen, Ajay Kalra, and Baohung Sun, "Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts," *Journal of Consumer Research* 36 (December 2009), pp. 611–23.

92. Chris Serres, "More Electronics Buyers Skip Extended Warranties," *Minneapolis Star Tribune*, July 14, 2007. For an empirical study, see Junhong Chu and Pradeep K. Chintagunta, "Quantifying the Economic Value of Warranties in the U.S. Server Market," *Marketing Science* 28 (January–February 2009), pp. 99–121.

Глава 14

1. Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 2006), as well as others of his texts.

2. John Adams, "How USAA Innovates Online Banking," *American Banker*, September 1, 2012; David Rohde, "In the Era of Greed, Meet America's Good Bank: USAA," *The Atlantic*, January 27, 2012; Jena McGregor, "USAA's Battle Plan," *Bloomberg BusinessWeek*, March 1, 2010; "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007; Allison Enright, "Serve Them Right," *Marketing News*, May 1, 2006.

3. "Employment by Major Industry Sector, 2000, 2010, and Projected 2020," Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov, February 1, 2012.

4. For a thorough review of academic research into services, see Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 560–80; and Roland T. Rust and Ming-Hui Huang, *Service Marketing: Insights and Direction*, Fast Forward Series (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2011).

5. Annie Gasparro, "A New Test for Panera's Pay-What-You-Can," *Wall Street Journal*, June 4, 2013; Brandon Gutman, "Panera Bread Doubles Digital Spend from Last Year," *Forbes*, February 20, 2013; Stuart Elliott, "Selling Products by Selling Shared Values," *New York Times*, February 13, 2013; Ben Fox, "Panera Bread Net up 34% on Same Store Sales Growth," *Wall Street Journal*, February 5, 2013; Beth Kowitt, "A Founder's Bold Gamble on Panera," *Fortune*, August 13, 2012; Jenn Abelson, "Bread and Circumstance," *Boston.com*, February 14, 2010; Kate Rockwood, "Rising Dough," *Fast Company*, October 2009, pp. 69–71.

6. Valarie A. Zeithaml, "How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services," J. Donnelly and W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186–90.

7. Jin Sun, Hean Tat Keh, and Angela Y. Lee, "The Effect of Attribute Alignability on Service Evaluation: The Moderating Role of Uncertainty," *Journal of Consumer Research* 39 (December 2012), pp. 831–47.

8. "After Recent Cruise Disasters, Carnival Tries to Right the Ship," *CBS News*, September 3, 2013; Brad Tuttle,

"Four Months after the 'Poop Cruise,' the Carnival Triumph Sails Again—and Is Sold Out," *Time*, June 14, 2013; Allan Adamson and Chekitan Dev, "Can Carnival Recover from the Damage to Its Brand?," *Marketing Daily*, April 12, 2013; "Cruise Ship Fire Started with Leaking Fuel-Oil Line," *KTLA 5*, February 19, 2013; Lateef Mungin and Steve Almasy, "Crippled Cruise Ship Returns; Passengers Happy to Be Back," *CNN*, February 15, 2013.

9. For discussion of how the blurring of the line distinguishing products and services changes the meaning of this taxonomy, see Christopher Lovelock and Evert Gummesson, "Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives," *Journal of Service Research* 7 (August 2004), pp. 20–41; and Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch, "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 1–17.

10. Theodore Levitt, "Marketing Intangible Products and Product Intangibles," *Harvard Business Review*, May–June 1981, pp. 94–102; Leonard L. Berry, "Services Marketing Is Different," *Business*, May–June 1980, pp. 24–29.

11. B. H. Booms and M. J. Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms," J. Donnelly and W. R. George, eds., *Marketing of Services* (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47–51.

12. Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003); Bernd H. Schmitt, David L. Rogers, and Karen Vrotsos (2003), *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Financial Times, 2004).

13. For some emerging research results on the effects of creating time and place service separation, see Hean Tat Keh and Jun Pang, "Customer Reaction to Service Separation," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 55–70.

14. "The Client: Larry Traxler and Dave Horton, Hilton," *Hospitality Style*, November 15, 2012; David Carey, "Cleaning Up at Hilton," *The Deal Magazine*, July 22, 2011; "Hilton Brand Unveils New Lobby Look," *National Real Estate Investor*, April 19, 2011; "Princess Cruises, Hilton Hotels, Southwest Airlines, and Enterprise Rental Cars Rank Highest in Brand Equity by Category: 2010 Harris Poll EquiTrend Results," Harris Interactive, March 23, 2010.

15. Rebecca J. Slotegraaf and J. Jeffrey Inman, "Longitudinal Shifts in the Drivers of Satisfaction with Product Quality: The Role of Attribute Resolvability," *Journal of Marketing Research* 41 (August 2004), pp. 269–80.

16. The material in this paragraph is based in part on Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, "Service Innovation and Design," *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), chapter 8.

17. John DeVine, Shyam Lal, and Michael Zea, "The Human Factor in Service Design," *McKinsey Quarterly*, January 2012; G. Lynn Shostack, "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing* 51 (January 1987), pp. 34–43.

18. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura, and Rahul Govind, "Geographical Patterns in Customer Service and Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 48–62.

19. Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward: Improving Companies' Service Interface with Customers," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-Customization," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.

20. W. Earl Sasser, "Match Supply and Demand in Service Industries," *Harvard Business Review*, November–December 1976, pp. 133–40.

21. Steven M. Shugan and Jinhong Xie, "Advance Selling for Services," *California Management Review* 46 (Spring 2004), pp. 37–54; Eyal Bialogorsky and Eitan Gerstner, "Contingent Pricing to Reduce Price Risks," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 146–55.

22. Karl Taro Greenfeld, "Fast and Furious," *Bloomberg Businessweek*, May 9, 2011.

23. David Fickling, "Singapore Airlines' Competition Rises," *Bloomberg Businessweek*, May 17, 2012; Loizos Heracleous and Jochen Wirtz, "Singapore Airlines' Balancing Act," *Harvard Business Review*, July/August, 2010; James Wallace, "Singapore Airlines Raises the Bar for Luxury Flying," *Seattle Post Intelligencer*, January 18, 2007; Justin Doebele, "The Engineer," *Forbes*, January 9, 2006, pp. 122–24; www.singaporeair.com.

24. David Roe, "Forrester's Customer Experience Index: The Good, The Bad and the Poor," www.cmswire.com, January 17, 2013; "The Emerging Role of Social Customer Experience in Customer Care," www.lithium.com, May 2013; "The State of Customer Experience, 2012," white paper, Forrester Research, Inc., April 24, 2012; Josh Bernoff, "Numbers Show Marketing Value in Sustaining Good Customer Service," *Advertising Age*, January 17, 2011.

25. Cheryl Conner, "Why Every Organization Needs a Standard Response Time Policy," *Forbes*, August 16, 2013; Cheryl Conner, "The 5 Ways Companies Mishandle Online Complaints," *Forbes*, August 2, 2013. See also Guda van Noort and Lotte M. Willemsen, "Online Damage Control: The Effects of Proactive versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-Generated and Brand-Generated Platforms," *Journal of Interactive Marketing* 26 (August 2012), pp. 131–40.

26. "Butterball, LLC," *Hoover's Company Records*, October 15, 2012; Stephanie Warren, "Turkey 911! Butterball's Hotline Saves Your Thanksgiving," *Popular Mechanics*, November 23, 2011.

27. Elisabeth Sullivan, "Happy Endings Lead to Happy Returns," *Marketing News*, October 30, 2009, p. 20.

28. "How to Provide Customer Self-Service Online," *Inc.*, accessed August 17, 2012; Nikki Hopewell, "Moyer Is Committed to Delivering a Comcastic Experience," *Marketing News*, October 15, 2008, pp. 28–30.

29. <https://twitter.com/DeltaAssist>; "Delta Airlines Tracks the Pulse of Its Customers, Responds with Twitter," *Ragan's PR Daily*, 2012; "Delta Assist Brings Airline Customer Service to Facebook," www.SimpliFlying.com, March 14, 2011; "The Stevie Awards for Sales & Customer Service," www.stevieawards.com, 2013.

30. Matthew Dixon, Karen Freeman, and Nicholas Toman, "Stop Trying to Delight Your Customers," *Harvard Business Review*, July–August 2010, pp. 116–22.

31. Chi Kin (Bennett) Yim, Kimmy Wa Chan, and Simon S. K. Lam, "Do Customers and Employees Enjoy Service

Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 121–40; Zhenfeng Ma & Laurette Dube, "Process and Outcome Interdependency in Frontline Service Encounters," *Journal of Marketing* 75 (May 2011), pp. 83–98; Stephen S. Tax, Mark Colgate, and David Bowen, "How to Prevent Your Customers from Failing," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2006), pp. 30–38.

32. Kimmy Wa Chan, Chi Kin (Bennett) Yim, and Simon S. K. Lam, "Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 48–64.

33. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013).

34. Rachel R. Chen, Eitan Gerstner, and Yinghui (Catherine) Yang, "Customer Bill of Rights Under No-Fault Service Failure: Confinement and Compensation," *Marketing Science* 31 (January/February 2012), pp. 157–71; Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.

35. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., and Joe Wheeler, *Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008).

36. D. Todd Donovan, Tom J. Brown, and John C. Mowen, "Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 128–46.

37. Dan Heath and Chip Heath, "I Love You. Now What?," *Fast Company*, October 2008, pp. 95–96.

38. Evan Hessel, "Kung Pao Chicken for the Soul," *Forbes*, April 21, 2008, pp. 106–7.

39. Jeffrey Hollender, "Lessons We Can All Learn from Zappos CEO Tony Hsieh," *The Guardian*, March 14, 2013; Tricia Morris, "Using Metrics to Create a Zappos-Like Customer Service Culture," *Parature*, November 13, 2012; Mig Pascual, "Zappos: 5 Out-of-the-Box Ideas for Keeping Employees Engaged," *U.S. News*, October 30, 2012; Helen Coster, "A Step Ahead," *Forbes*, June 2, 2008, pp. 78–80; Paula Andruss, "Delivering Wow through Service," *Marketing News*, October 15, 2008, p. 10; Jeffrey M. O'Brien, "Zappos Knows How to Kick It," *Fortune*, February 2, 2009, pp. 55–60; Brian Morrissey, "Amazon to Buy Zappos," *Adweek*, July 22, 2009; Christopher Palmeri, "Now for Sale, the Zappos Culture," *Bloomberg BusinessWeek*, January 11, 2010, p. 57.

40. Frances X. Frei, "The Four Things a Service Business Must Get Right," *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 70–80.

41. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44.

42. Detelina Marinova, Jun Ye, and Jagdip Singh, "Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 28–45.

43. Christian Gronroos, "A Service-Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18 (1984), pp. 36–44.

44. Ad de Jong, Ko de Ruyter, and Jos Lemmink, "Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 18–35; Michael D. Hartline and O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing* 60 (October 1996), pp. 52–70; Christian Homburg, Jan Wieseke, and Torsten Bornemann, "Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 64–81; Chi Kin (Bennett) Yim, David K. Tse, and Kimmy Wa Chan, "Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships," *Journal of Marketing Research* 45 (December 2008), pp. 741–56.

45. "Charles Schwab Launches Brokerage and Schwab Bank Mobile Deposit for iPad," www.markets.on.nytimes.com, September 11, 2011; Sheridan Prasso, "Charles Schwab's Money Moves," *Fortune*, June 13, 2011; Betsy Morris, "Chuck Schwab Is Worried about the Small Investor. Does That Mean We Should Be Worried Too?," *Bloomberg Businessweek*, May 31, 2010; Rob Markey, Fred Reichheld, and Andreas Dullweber, "Closing the Customer Feedback Loop," *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 43–47.

46. William Baldwin, "Who Needs Bank Branches?," *Forbes*, August 22, 2011.

47. Michael Sanserino and Cari Tuna, "Companies Strive Harder to Please Customers," *Wall Street Journal*, July 27, 2009, p. B4.

48. Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30.

49. Roland T. Rust and Ming-Hui Huang, "Optimizing Service Productivity," *Journal of Marketing* 76 (March 2012), pp. 47–66.

50. Linda Ferrell and O.C. Ferrell, "Redirecting Direct Selling: High-touch Embraces High-tech," *Business Horizons* 55 (May 2012), pp. 273–81.

51. Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 34–40.

52. Allison Enright, "Live Chat Use Is on the Rise, Survey Says," *Internet Retailer*, May 10, 2011.

53. Gregory Jones, "Jim Weddle Is Positioning Edward Jones to Be the Top of Mind Choice," *Smart Business*, May 31, 2013; www.edwardjones.com/en_US/different/index.html, accessed June 2, 2014; Jena McGregor, "Customer Service Champs," *BusinessWeek*, March 5, 2007, pp. 52–64.

54. Paul Hagen, "The Rise of the Chief Customer Officer," *Forbes*, February 16, 2011.

55. Suzanne Kapner, "Citi Won't Sleep on Customer Tweets," *Wall Street Journal*, October 4, 2012.

56. Jena McGregor, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, March 2, 2009, pp. 26–30.

57. John A. Martilla and John C. James, "Importance-Performance Analysis," *Journal of Marketing* 41 (January 1977), pp. 77–79.

58. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22; for a contrarian point of view, see Edward Kasabov, "The Compliant Customer," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 18–19.

59. Jeffrey G. Blodgett and Ronald D. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process," *Journal of Service Research* 2 (May 2000), pp. 321–38.
60. Jeroen Schepers, Tomas Falk, Ko de Ruyter, Ad de Jong, and Maik Hammerschmidt, "Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement when Shaping Frontline Employee Behavior?," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 1–20; James G. Maxham III and Richard G. Netemeyer, "Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling," *Journal of Marketing* 67 (January 2003), pp. 46–62; Jagdip Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 15–34.
61. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar, "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 62 (April 1998), pp. 60–76.
62. Brad Tuttle, "One Airline That Stubbornly Refuses to Pile on the Fees (for Now)," *Time*, May 7, 2013; Jennifer Rooney, "Southwest Airlines CMO Kevin Krone Explains What's Behind the New Grown-Up Ads," *Forbes*, April 22, 2013; Brad Tuttle, "Southwest Airlines: We're Not Really about Cheap Flights Anymore," *Time*, March 26, 2013; David Whelan, "All Grown Up," *Forbes*, July 18, 2011. Dan Tracy, "JetBlue Revives Plans for Trainee Hotel at Orlando Airport," *Orlando Sentinel*, August 19, 2013; Justin Bachman, "How JetBlue Aims to Grab Some High-Dollar Traffic," *Bloomberg*, June 13, 2013; Robin Farzad and Justin Bachman, "Once High-Flying, JetBlue Returns to Earth," *Bloomberg Businessweek*, April 5, 2012.
63. Lisa Shidler, "John Bogle Tells the Morningstar Crowd Just Why the Vanguard Group Has a Problem," www.riabiz.com, June 14, 2013; Eric Schurenberg, "How I Did It: John Bogle of the Vanguard Group," *Inc*, September 25, 2012.
64. Sarah Turcotte, "Rousing Hotel Retail," *Fast Company*, December 2012/January 2013, p. 50; Joseph DeAcetis, "Seaside Luxe: Branding the Retail Space to Fit a Resort's Clientele," *Forbes*, May 17, 2012.
65. Jessi Hempel, "Salesforce Hits Its Stride," *Fortune*, March 2, 2009, pp. 29–32.
66. Leonard Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader, and Thomas Dotzel, "Creating New Markets through Service Innovation," *Sloan Management Review* 47 (Winter 2006), pp. 56–63.
67. Dinah Eng, "The Rise of Cirque du Soleil," *Fortune*, November 7, 2011, pp. 39–42; Matt Krantz, "Tinseltown Gets Glitzy New Star," *USA Today*, August 24, 2009; Linda Tischler, "Join the Circus," *Fast Company*, July 2005, pp. 53–58; "Cirque du Soleil," *America's Greatest Brands* 3 (2004); Geoff Keighley, "The Factory," *Business 2.0*, February 2004, p. 102; Robin D. Rusch, "Cirque du Soleil Phantasmagoria Contorts," Brandchannel.com, December 1, 2003.
68. Thomas Dotzel, Venkatesh Shankar, and Leonard L. Berry, "Service Innovativeness and Firm Value," *Journal of Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 259–76.
69. Roger Yu, "Sheraton Has Designs on Fresh Look," *USA Today*, August 26, 2008, p. 4B.
70. Bruce Upbin, "Why Hipmunk Is the World's Best Travel Site," *Forbes*, June 29, 2012; Luke O'Brien, "Travel Search Gets Hip (Again)," *Fast Company*, March 2011, p. 40; Tomio Geron, "Priceline Buying Travel Site Kayak for \$1.8 Billion," *Forbes*, November 8, 2012; Geoff Colvin, "Kayak Takes on the Big Dogs," *Fortune*, September 27, 2012; Michael J. De La Merced, "For Kayak Founders, Winding Journey to an I.P.O. Ends," *New York Times*, July 20, 2012.
71. "MinuteClinic Opens Its First Walk-in Medical Clinics Inside CVS/ Pharmacy Stores in Cincinnati and Dayton," *PRNewswire*, October 4, 2012; Shelly Banjo, "Wal-Mart's New Health Push," *Wall Street Journal*, August 23, 2012; Peter West, "Retail Medical Clinics Offer Quality Care: Study," *HealthDay*, August 31, 2009; Ellen McGirt, "Fast Food Medicine," *Fast Company*, September 2007, pp. 37–38.
72. Joe Sharkey, "Clearing Skies for Private Jets," *New York Times*, August 20, 2012; Dealbook, "Berkshire Hathaway's NetJets to Buy Marquis Jet," *New York Times*, November 4, 2010; "Kenny Dichter: A Big Idea Takes Off," *Special Advertising Supplement, CIT Behind the Business, Condi Nast Portfolio*, September 2007.
73. Meghan Casserly, "Blow Out," *Forbes*, November 19, 2012, pp. 66–70; George Anders, "What Is Reddit Worth?," *Forbes*, November 19, 2012, pp. 56–60; Nick Leiber, "Elderly Care, A Click Away," *Bloomberg Businessweek*, October 29, 2012.
74. Eric Savitz, "Can Ticketmaster CEO Nathan Hubbard Fix the Ticket Market," *Forbes*, February 18, 2011.
75. Abbey Klaasen, "How Wells Fargo Has Evolved Its Marketing to Fit a Larger Footprint," *Ad Age*, August 20, 2013; Geoff Colvin, "Wells Fargo CEO: Why Americans Are Saving So Much," *Fortune*, November 26, 2012; Steve Denning, "Does Wells Fargo Practice Radical Management?," *Forbes*, January 30, 2012.
76. Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing* 59 (April 1995), pp. 71–82.
77. Dave Dougherty and Ajay Murthy, "What Service Customers Really Want," *Harvard Business Review*, September 2009, p. 22.
78. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, "Should We Delight the Customer?," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (December 2000), pp. 86–94.
79. "American Express Ranks Highest in Customer Service for the Seventh Consecutive Year," *Business Wire*, August 22, 2013; Blake Ellis, "America's Favorite Credit Card," *Fortune*, August 22, 2013; Geoff Colvin, "How Can American Express Help You?," *Fortune*, April 30, 2012; "100 Best Companies to Work For," *Fortune*, 2012.
80. A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing* 49 (Fall 1985), pp. 41–50. See also Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr., "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 34–49.
81. Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.

82. Parasuraman, Zeithaml, and Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," pp. 41–50.

83. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valerie A. Zeithaml, "A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions," *Journal of Marketing Research* 30 (February 1993), pp. 7–27.

84. Roland T. Rust and Tuck Siong Chung, "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 560–80; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White, and Russell S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing* 66 (January 2002), pp. 1–14.

85. Kent Grayson and Tim Ambler, "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 132–41.

86. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, and Dhruv Grewal, "Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing* 66 (July 2002), pp. 1–17.

87. Sarah Nassauer, "Chili's to Install Tabletop Computer Screens," *Wall Street Journal*, September 15, 2013.

88. Sarah Turcotte, "The Wait Is Over," *Fast Company*, September 2012.

89. J. J. Colao, "Last Man Sitting," *Forbes*, November 18, 2013, p. 88; Tomio Geren, "Facebook Moves into Local Commerce with OpenTable Restaurant Bookings," *Forbes*, August 12, 2013; Brian X. Chen, "OpenTable Begins Testing Mobile Payments," *New York Times*, July 30, 2013; Brian X. Chen, "OpenTable to Acquire Foodspotting for \$10 Million," *New York Times*, January 29, 2013; Richard McGill Murphy, "Your Table Is Waiting at OpenTable," *Fortune*, October 3, 2012.

90. "Help Yourself," *Economist*, July 2, 2009, pp. 62–63.

91. "Comcast Gets By without Providing Customer Service," *SBWire*, August 12, 2013; Dominic Basulto, "Can Silicon Valley Re-Invent Customer Service," *The Washington Post*, April 19, 2013.

92. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *Best Face Forward* (Boston: Harvard Business School Press, 2005); Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, and Ellie J. Kyung, "Best Face Forward," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Autumn 2005), pp. 67–80; Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, "Best Face Forward," *Harvard Business Review*, December 2004, pp. 47–58.

93. Matthew L. Meuter, Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, and Stephen W. Brown, "Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 61–83.

94. Ian Urbina, "Your Train Will Be Late She Says Cheerily," *New York Times*, November 24, 2004.

95. Venkatesh Shankar, Leonard L. Berry and Thomas Dotzel, "A Practical Guide to Combining Products and Services," *Harvard Business Review*, November 2009, pp. 94–99.

96. Eric Fang, Robert W. Palmatier, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Effect of Service Transition Strategies on Firm Value," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 1–14.

97. Mark Vandenbosch and Niraj Dawar, "Beyond Better Products: Capturing Value in Customer Interactions," *MIT Sloan Management Review* 43 (Summer 2002), pp. 35–42.

98. Byron G. Augustine, Eric P. Harmon, and Vivek Pandit, "The Right Service Strategies for Product Companies," *McKinsey Quarterly* 1 (2006), pp. 41–51.

99. Goutam Challagalla, R. Venkatesh, and Ajay K. Kohli, "Proactive Postsales Service: When and Why Does It Pay Off?," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 70–87.

Глава 15

1. Joann Muller, "OnStar Mirror: When Only a Human Will Do," *Forbes*, May 3, 2012; "OnStar FMV: Bringing OnStar to Non-GM Vehicles," www.AolAutos.com, September 4, 2012; Carrie Kim, "Testing OnStar's Add-on Kit," *Chicago Tribune*, October 19, 2011; David Pogue, "OnStar for All Who Have the Wherewithal," *New York Times*, August 31, 2011.

2. For some scholarly reviews, see John R. Hauser, Gerald Tellis, and Abbie Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science," *Marketing Science*, 25, (November/December 2006), pp. 687–717; Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222; Dipak Jain, "Managing New-Product Development for Strategic Competitive Advantage," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: Wiley, 2001), pp. 130–48; for an overview of different industry approaches, see Frank T. Rothaermel and Andrew M. Hess, "Innovation Strategies Combined," *MIT Sloan Management Review* (Spring 2010), pp. 13–15. See also Merle Crawford and Anthony Di Benedetto, *New Products Management*, 10th ed. (New York: McGraw-Hill, 2011). Z02_

3. "Brands A–Z, Nestle," www.nestle.com, retrieved February 3, 2013.

4. Scott Sanderude, "Growth from Harvesting the Sky: The \$200 Million Challenge," talk at Marketing Science Institute Conference: New Frontiers for Growth, Boston, MA, April 2005.

5. Stephen J. Carson, "When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development," *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 49–66.

6. "2013 Best New Product Awards—Shopping List," www.betterhomesandgardens.com, retrieved February 3, 2013.

7. For some academic discussion of the effects of new-product introductions on markets, see Harald J. Van Heerde, Carl F. Mela, and Puneet Manchanda, "The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure," *Journal of Marketing Research* 41 (May 2004), pp. 166–83; and for a contrast with radically different new products, see Khaled Aboulnasr, Om Narasimhan, Edward Blair, and Rajesh Chandy, "Competitive Response to Radical Product Innovations," *Journal of Marketing* 72 (May 2008), pp. 94–110.

8. Austin Carr, "Nike: The No. 1 Most Innovative Company of 2013," *Fast Company*, February 2013.

9. "Enabling Multifaceted Innovation," *IBM Global Business Services*, www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6310-executivebrief-enabling-multifaceted.pdf, 2006.

10. Thomas Dotzel, Venkatesh Shankar, and Leonard L. Berry, "Service Innovativeness and Firm Value," *Journal of*

- Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 259–76; Michael J. Barone and Robert D. Jewell, “The Innovator’s License: A Latitude to Deviate from Category Norms,” *Journal of Marketing* 77 (January 2013), pp. 120–34; Christine Moorman, Simone Wies, Natalie Mizik, and Fredrika J. Spencer, “Firm Innovation and the Ratchet Effect among Consumer Packaged Goods Firms,” *Marketing Science* 31 (November/December 2012), pp. 934–51; Katrijn Gielens, “New Products: The Antidote to Private Label Growth?,” *Journal of Marketing Research* 49 (June 2012), pp. 408–23; Gaia Rubera and Ahmet H. Kirca, “Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration,” *Journal of Marketing* 76 (May 2012), pp. 130–47; Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso, and Dominique M. Hanssens, “Product Innovations, Advertising and Stock Returns,” *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 24–43; Alina B. Sorescu and Jelena Spanjol, “Innovation’s Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods,” *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 114–32; Sungwook Min, Manohar U. Kalwani, and William T. Robinson, “Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets,” *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 15–33.
11. Eddie Yoon and Linda Deeken, “Why It Pays to Be a Category Creator,” *Harvard Business Review*, March 2013, pp. 21–23.
 12. Lydia Dishman, “How Dr. Dre’s Burgeoning Headphones Company Stays True to Its Bass-Thumping Roots,” *Fast Company*, September 13, 2012; Andrew Das and Andrew Martin, “Tuning Out Olympic Edict,” *New York Times*, August 1, 2012; Neil Janowitz, “50 Cent Remixes Beats by Dre with SMS Headphones,” *Fast Company*, March 19, 2012; Andrew J. Martin, “Headphones with Swagger (and Lots of Bass),” *New York Times*, November 19, 2011.
 13. Stefan Wuyts, Shantanu Dutta, and Stefan Stremersch, “Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability,” *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 88–100; Aric Rindfleisch and Christine Moorman, “The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective,” *Journal of Marketing* 65 (April 2001), pp. 1–18. See also Raghunath Singh Rao, Rajesh K. Chandy, and Jaideep C. Prabhu, “The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation than Others,” *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 58–75.
 14. Rajesh Sethi, Zafar Iqbal, and Anju Sethi, “Developing New-to-the-Firm Products: The Role of Micropolitical Strategies,” *Journal of Marketing* 76 (March 2012), pp. 99–115; Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu, and Rajesh K. Chandy, “Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture,” *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 3–23.
 15. Jan R. Landwehr, Daniel Wentzel, and Andreas Herrmann, “Product Design for the Long Run: Consumer Responses to Typical and Atypical Designs at Different Stages of Exposure,” *Journal of Marketing* 77 (September 2013), pp. 92–107; Ji Hoon Jhang, Susan Jung Grant, and Margaret C. Campbell, “Get It? Got It. Good! Enhancing New Product Acceptance by Facilitating Resolution of Extreme Incongruity,” *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 247–59; Theodore J. Noseworthy and Remi Trudel, “Looks Interesting, but What Does It Do? Evaluation of Incongruent Product Form Depends on Positioning,” *Journal of Marketing Research* 48 (December 2011), pp. 1008–19; C. Page Moreau, Arthur B. Markman, and Donald R. Lehmann, “What Is It? Category Flexibility and Consumers’ Response to Really New Products,” *Journal of Consumer Research* 27 (March 2001), pp. 489–98.
 16. Steve Hoeffler, “Measuring Preferences for Really New Products,” *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20; Glen Urban, Bruce Weinberg, and John R. Hauser, “Premarket Forecasting of Really New Products,” *Journal of Marketing* 60 (January 1996), pp. 47–60.
 17. Ashish Sood and Gerard J. Tellis, “Technological Evolution and Radical Innovation,” *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 152–68.
 18. For more discussion, see Jakki Mohr, Sanjit Sengupta, and Stanley Slater, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010).
 19. Lillie-Beth Brinkman, “5 Things Google Glass Has Taught Me about Beta Testing,” *NewsOK*, July 11, 2013; “Google Gets Deeper into Hardware with New Tablet, TV Gadget,” *Reuters*, July 24, 2013; Joe Lazauskas, “How Google Glass Could Transform Marketing and Business,” *Forbes*, June 24, 2013; Brad Stone, “Inside the Moonshot Factory,” *Bloomberg Businessweek*, May 22, 2013; Sarah Rotman Epps, “Project Glass: Google’s Transparent Product Strategy Is Great Marketing, Too,” *Forrester*, March 4, 2013; Marcus Moretti, “Presenting: Google’s 10 Worst Flops Ever,” *Business Insider*, June 27, 2012; Susan Wojcicki, “The Eight Pillars of Innovation,” *Google*, July 2011.
 20. Steve Hamm, “Speed Demons,” *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.
 21. Christina Passariello, “Brand New Bag: Louis Vuitton Tries Modern Methods on Factory Lines,” *Wall Street Journal*, October 9, 2006.
 22. Dina Bass, “Microsoft Tries to Pick Up the Pace,” *Bloomberg Businessweek*, July 1, 2013.
 23. Robert Safian, “Terry Kelly, the ‘Un-CEO’ of W. L. Gore, on How to Deal with Chaos: Grow Up,” *Fast Company*, October 2012; “100 Best Companies to Work For,” www.CNNmoney.com, February 6, 2012; Gary Hamel, “W. L. Gore: Lessons from a Management Revolutionary,” *Wall Street Journal*, March 18, 2010; “The World’s Most Innovative Companies,” *Fast Company*, March 2009.
 24. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (New York: HarperCollins, 2009).
 25. Stuart Dredge, “Angry Birds Star Wars II to Launch for iOS, Android, and Windows Phone,” *The Guardian*, August 23, 2013; Edmond Lococo, “Angry Birds Maker Rovio Expects Consumer to Drive Sales,” *Bloomberg*, May 8, 2013; Brett Molina, “Angry Birds’ Maker Rovio Sees Revenue Soar,” *USA Today*, April 3, 2013; Roger Cheng, “Angry Birds and Rovio’s Plans for World Domination,” *CNET*, December 18, 2012; J. J. McCorvey, “Rovio Takes Flight with ‘Angry Birds’ but Disney-Sized Success Still Up in the Air,” *Fast Company*, November 26, 2012; Cliff Edwards and Ronald Grover, “Even Angry Birds Need an Agent,” *Bloomberg Businessweek*, May 30, 2011.

26. Clayton M. Christensen, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns* (New York: McGraw-Hill, 2008) and others of his books.

27. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.

28. Robert G. Cooper and Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).

29. Elaine Wong, "The Most Memorable Product Launches of 2010," *Forbes*, December 3, 2010; Susumu Ogama and Frank T. Piller, "Reducing the Risks of New-Product Development," *MIT Sloan Management Review* 47 (Winter 2006), pp. 65–71.

30. Steve Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.

31. Tom McNichol, "A Start-Up's Best Friend? Failure," *Business* 2.0, March 2007, pp. 39–41.

32. Thomas N. Burton, "By Learning from Failures Lilly Keeps Drug Pipelines Full," *Wall Street Journal*, April 21, 2004.

33. Ashlee Vance, "SAP Dials It Up to Warp Speed," *Bloomberg Businessweek*, February 25, 2013, pp. 27–28; Chris Kanaracus, "SAP Retools Research Strategy around Internal Startups," *InfoWorld*, December 5, 2012; Kevin Kwang, "SAP Targets Startups to Widen Reach," www.ZDnet.com, September 6, 2012; Alex Williams, "SAP Holding Startup Forums to Develop Ecosystem for HANA—The Company's First Ever Platform Play," www.TechCrunch.com, August 25, 2012.

34. Steve Alexander, "Dyson Likes 'Wrong Thinking,'" *Star Tribune*, October 28, 2012; Virginia Gardiner, "Dyson Airblade," *Dwell*, March 10, 2010; Reena Jana, "Dyson's Air Multiplier: Flaw as Function," *Bloomberg BusinessWeek*, October 12, 2009.

35. Brian Hindo, "Rewiring Westinghouse," *BusinessWeek*, May 19, 2008, pp. 48–49.

36. Roger L. Martin, "The Innovation Catalysts," *Harvard Business Review*, June 2011, pp. 82–87.

37. Arlene Weintraub and Meg Tirrell, "Eli Lilly's Drug Assembly Line," *Bloomberg Businessweek*, March 8, 2010.

38. "Diageo Focuses on Innovation in Asia," www.warc.com, July 31, 2013.

39. Anne VanderMey, "Dell Gets in Touch with Its Inner Entrepreneur," *Fortune*, December 12, 2011.

40. John Bessant, Kathrin Moslein, and Bettina Von Stamm, "In Search of Innovation," *Wall Street Journal*, March 22, 2009.

41. J. C. Spender and Bruce Strong, "Who Has Innovative Ideas? Employees," *Wall Street Journal*, June 14, 2012.

42. Lisa C. Troy, Tanat Hirunyawipada, and Audhesh K. Paswan, "Cross-Functional Integration and New Product Success: An Empirical Investigation of the Findings," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 132–46; Rajesh Sethi, Daniel C. Smith, and C. Whan Park, "Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 73–85.

43. Amy Wallace, "You Bring an Idea, and They'll Do the Rest," *New York Times*, June 11, 2011.

44. J. J. Colao, "Can a Crowdsourcing Invention Company Become the Best Retailer in the World?," *Forbes*, May 9, 2013.

45. Barrett Sheridan, "It's Getting Crowded in Here," *Newsweek*, September 11, 2008.

46. Robert G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch* (New York: Perseus Publishing, 2001); see also Robert G. Cooper, "Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products," *Business Horizons*, May–June 1990, pp. 44–54.

47. Richard Barrett, "Tata Steel's Cutting Edge," *Metal Bulletin Weekly*, August 13, 2012.

48. Ely Dahan and John R. Hauser, "Product Development: Managing a Dispersed Process," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 179–222.

49. Another alternative approach to the funnel process advocates "rocketing." See David Nichols, *Return on Ideas* (West Sussex, UK: Wiley, 2007).

50. Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).

51. Rajesh Sethi and Zafar Iqbal, "Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products," *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 118–34.

52. Robert G. Cooper, "How Companies Are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies," *Research Technology Management*, March–April 2009, pp. 47–57.

53. John Hauser, Gerard J. Tellis, and Abbie Griffin, "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science," *Marketing Science* 25 (November–December 2006), pp. 687–717.

54. "How Marketers Approach Creativity," *Advertising Age*, June 10, 2013; Byron Acohido, "Microsoft Cultures Creativity in Unique Lab," *USA Today*, July 11, 2007; Erich Joachimsthaler, *Hidden in Plain Sight: How to Find and Execute Your Company's Next Big Growth Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 2007); Subin Im and John P. Workman Jr., "Market Orientation, Creativity, and New-Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 114–32.

55. Sharon Machlis, "Innovation and the 20% Solution," *Computerworld*, February 2, 2009.

56. "The World's Fifty Most Innovative Companies," Special Report, *BusinessWeek*, May 9, 2007.

57. Christina Chaey, "LinkedIn Launches an Incubator to Turn Employees into Entrepreneurs," *Fast Company*, December 7, 2012.

58. Alison Overholt, "American Idol: Accounting Edition," *Fortune*, October 17, 2011.

59. Andrew King and Karim R. Lakhani, "Using Open Innovation to Identify the Best Ideas," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2013, pp. 41–48; Anna S. Cui and Gina O'Connor, "Alliance Portfolio Resource Diversity and Firm Innovation," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 24–43; Neomie Raassens, Stefan Wuyts, and Inge Geyskens, "The Market Valuation of Outsourcing New Product Development," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 682–95; Henry Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New-Innovation*

Landscape (Boston: Harvard University Press, 2006); Eric Von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005).

60. Ashwin W. Joshi and Sanjay Sharma, "Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 47–59.

61. Abbie J. Griffin and John Hauser, "The Voice of the Customer," *Marketing Science* 12 (Winter 1993), pp. 1–27. See also Nicole E. Coviello and Richard M. Joseph, "Creating Major Innovations with Customers: Insights from Small and Young Technology Firms," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 87–104.

62. Miho Inada, "Tokyo Cafe Targets Trend Makers," *Wall Street Journal*, August 24, 2008.

63. Amy Wallace, "Putting Customers in Charge Of Design," *New York Times*, May 15, 2010.

64. Alan MacCormack, Fiona Murray, and Erika Wagner, "Spurring Innovations through Competitions," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2013, pp. 25–32.

65. Bruce Horowitz, "Savvy Marketers Let Consumers Call the Shots," *USA Today*, March 24, 2011.

66. Ben Hopkins, "Mobile Medical Platform MedM Wins Cisco I-Prize," www.rusbase.com, September 18, 2013; "Companies Increasingly Use Crowdsourcing Strategically: Cisco's I-Prize," www.yannigroth.com, October 8, 2012; "Cisco Announces Winner of Global I-Prize Innovation Competition," press release, www.cisco.com, June 29, 2010; Guido Jouret, "Inside Cisco's Search for the Next Big Idea," *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 43–45; Anya Kametz, "The Power of the Prize," *Fast Company*, May 2008, pp. 43–45; www.cisco.com/web/solutions/iprize/index.html, accessed June 2, 2014

67. Martin Schreier, Christoph Fuchs, and Darren W. Dahl, "The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 18–32; Patricia Seybold, *Outside Innovation: How Your Customers Will Codesign Your Company's Future* (New York: Collins, 2006).

68. Christine Raasch and Eric Von Hippel, "Innovation Process Benefits: The Journey as Reward," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2013, pp. 33–39; Donna L. Hoffman, Praveen K. Kopalle, and Thomas P. Novak, "The 'Right' Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010), pp. 854–65; Helena Yli-Renko and Ramkumar Janakiraman, "How Customer Portfolio Affects New Product Development in Technology-Based Firms," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 131–48.

69. Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005); Pamela D. Morrison, John H. Roberts, and David F. Midgley, "The Nature of Lead Users and Measurement of Leading Edge Status," *Research Policy* 33 (2004), pp. 351–62.

70. John W. Heinke Jr. and Chun Zhang, "Increasing Supplier-Driven Innovation," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2010), pp. 41–46; Eric (Er) Fang, "Customer Participation and the Trade-Off Between New Product

Innovativeness and Speed to Market," *Journal of Marketing* 72 (July 2008), pp. 90–104. Note that this research also shows that customer involvement can also slow the development process if a high level of interaction and coordination is required across stages.

71. Jacob Goldenberg, Ronu Horowitz, Amnon Levav, and David Mazursky, "Find Your Innovation Sweet Spot," *Harvard Business Review*, March 2003.

72. Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim, and David K. Tse, "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations," *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 42–60.

73. Jens Martin Skibsted and Rasmus Bech Hansen, "User-Led Innovation Can't Create Breakthroughs; Just Ask Apple and Ikea," *Fast Company*, February 15, 2011.

74. Erik Kain, "Xbox One Vs. PS4: Why Sony Is Still the Best Choice for Gamers," *Forbes*, July 25, 2013; "Sony's PS4 Has Fifty Percent Lead over Microsoft's Xbox One Says Survey," *PR Newswire*, July 24, 2013; Ian Sherr, "Sony Boosts Initial Internal Sales Estimates for its PlayStation 4," *Wall Street Journal*, June 11, 2013; Brad Stone, "Nintendo Wii to Add Netflix Service for Streaming Video," *New York Times*, January 13, 2010; Eric A. Taub, "Will Nothing Slow Wii?," *New York Times Bits Blog*, October 17, 2008; John Gaudiosi, "How the Wii Is Creaming the Competition," *Business 2.0*, April 25, 2007; Martin Fackler, "Putting the We Back in Wii," *New York Times*, June 8, 2007.

75. Darren W. Dahl and Page Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation," *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 47–60; Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques* (New York: New Management, 1994).

76. Drew Boyd and Jacob Goldenberg, "Think Inside the Box," *Wall Street Journal*, June 14, 2013; Philip Kotler and Fernando Trias de Bes, *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas* (New York: Wiley, 2003).

77. NBC Research, "Friends," *Program Test Report*, May 27, 1994; "NBC's Failing Grade for 'Friends,'" *The Smoking Gun*, May 10, 2004, www.smokinggun.com.

78. Olivier Toubia and Laurent Flores, "Adaptive Idea Screening Using Consumers," *Marketing Science* 26 (May–June 2007), pp. 342–60.

79. David L. Alexander, John G. Lynch Jr., and Qing Wang, "As Time Goes By: Do Cold Feet Follow Warm Intentions for Really New Versus Incrementally New Products," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 307–19; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.

80. Min Zhao, Steve Hoeffler, and Darren W. Dahl, "The Role of Imagination-Focused Visualization on New Product Evaluation," *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 46–55; Raquel Castano, Mita Sujun, Manish Kacker, and Harish Sujun, "Managing Customer Uncertainty in the Adoption of New Products: Temporal Distance and Mental Stimulation," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 320–36; Darren W. Dahl and C. Page Moreau, "The Influence and Value of Analogical Thinking during New-Product Ideation," *Journal of Marketing Research*

- 39 (February 2002), pp. 47–60; Michelle L. Roehm and Brian Sternthal, “The Moderating Effect of Knowledge and Resources on the Persuasive Impact of Analogies,” *Journal of Consumer Research* 28 (September 2001), pp. 257–72; Darren W. Dahl, Amitava Chattopadhyay, and Gerald J. Gorn, “The Use of Visual Mental Imagery in New-Product Design,” *Journal of Marketing Research* 36 (February 1999), pp. 18–28.
81. Eric Fish, “Rapid Prototyping: How It’s Done at GM,” *Automotive Design & Production*, September/October 2011; Leslie Gordon, “Rapid Prototyping for Orthopedics,” *Medical Design News*, October 2009.
82. Steve Hamm, “Speed Demons,” *BusinessWeek*, March 27, 2006, pp. 69–76.
83. Leonard David, “Next-Generation GPS Satellites Designed in Virtual Reality,” www.NBCnews.com, March 22, 2012; Greg Avery, “Inside Lockheed Martin’s Out-of-This-World Virtual-Reality Lab,” *Denver Business Journal*, January 24, 2011.
84. Jon Fortt, “Heavy Duty Computing,” *Fortune*, March 2, 2009, pp. 34–36.
85. For additional information, also see David Bakken and Curtis L. Frazier, “Conjoint Analysis: Understanding Consumer Decision Making,” Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *The Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006); Vithala R. Rao and John R. Hauser, “Conjoint Analysis, Related Modeling, and Application,” Yoram Wind and Paul E. Green, eds., *Market Research and Modeling: Progress and Prospects: A Tribute to Paul Green* (New York: Springer, 2004), pp. 141–68. For another approach, see Young-Hoon Park, Min Ding, and Vithala R. Rao, “Eliciting Preference for Complex Products: A Web-Based Upgrading Method,” *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 562–74.
86. Jerry Wind, Paul Green, Douglas Shifflet, and Marsha Scarbrough, “Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing Models,” *Interfaces* 19 (January–February 1989), pp. 25–47; for another interesting application, see Paul E. Green, Abba M. Krieger, and Terry Vavra, “Evaluating EZ-Pass: Using Conjoint Analysis to Assess Consumer Response to a New Tollway Technology,” *Marketing Research* (Summer 1999), pp. 5–16.
87. The full-profile example was taken from Paul E. Green and Yoram Wind, “New Ways to Measure Consumers’ Judgments,” *Harvard Business Review*, July–August 1975, pp. 107–17.
88. To learn about some of the new research developments in conjoint, see Olivier Toubia, Theodoros Evgeniou, and John R. Hauser, “Optimization-Based and Machine-Learning Methods for Conjoint Analysis: Estimation and Question Design,” A. Gustafsson, A. Herrmann, and F. Huber, eds., *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, 4th ed. (New York: Springer, 2008), pp. 231–57; and Oded Netzer, Olivier Toubia, Eric T. Bradlow, Ely Dahan, Theodoros Evgeniou, Fred M. Feinberg, Eleanor M. Feit, Sam K. Hui, Joseph Johnson, John C. Liechty, James B. Orlin, and Vithala R. Rao, “Beyond Conjoint Analysis: Advances in Preference Measurement,” *Marketing Letters* 19, no. 3 (2008), pp. 337–54.
89. Peter N. Golder and Gerald J. Tellis, “Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables,” *Marketing Science* 16 (Summer 1997), pp. 256–70.
90. Roger A. Kerin, Michael G. Harvey, and James T. Rothe, “Cannibalism and New-Product Development,” *Business Horizons*, October 1978, pp. 25–31.
91. The present value (V) of a future sum (I) to be received t years from today and discounted at the interest rate (r) is given by $V = It/(1 + r)^t$. Thus $\$4,716,000/(1.15)^5 = \$2,345,000$. Z02_
92. John Hauser, “House of Quality,” *Harvard Business Review*, May–June 1988, pp. 63–73; customer-driven engineering is also called “quality function deployment.”
93. Cindy Atoji Keene, “Shoe Tester Puts His Sole into the Job,” *Boston Globe*, November 4, 2012.
94. Eyal Biyalogorsky, William Boulding, and Richard Staelin, “Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures,” *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 108–21.
95. Jack Neff, “Packaged-Goods Testing Gets a Makeover,” *Ad Age*, February 11, 2013; Kevin J. Clancy, Peter C. Krieg, and Marianne McGarry Wolf, *Marketing New Products Successfully: Using Simulated Test Marketing Methodology* (New York: Lexington Books, 2005); Glen L. Urban, John R. Hauser, and Roberta A. Chicos, “Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field,” *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 143–53.
96. Karlee Weinmann and Aimee Groth, “New Fast Food Products Get Tested First in Columbus, Ohio,” *Business Insider*, November 2, 2011.
97. Su Hyun Lee, “Companies Turn to South Korea for Product Testing,” *New York Times*, November 10, 2010.
98. Megan Barnett, “China Is the New Test Market for Luxury,” *Fortune*, June 7, 2013.
99. Austin Carr, “Starbucks Leap of Faith,” *Fast Company*, June 2013, pp. 46–48.
100. Lora Kolodny, “Startups Get Help Testing Apps before Their Release,” *The Wall Street Journal*, April 17, 2013.
101. Tomio Geren, “Square’s Early Testing Program Connects with Merchants,” *Forbes*, March 21, 2013.
102. Rajesh Chandy, Brigitte Hopstaken, Om Narasimhan, and Jaideep Prabhu, “From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development,” *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 494–508.
103. Joan Schneider and Julie Hall, “Why Most Product Launches Fail,” *Harvard Business Review*, April 2011, pp. 21–23.
104. Alicia Barroso and Gerard Llobet, “Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products,” *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 773–92; Norris I. Bruce, Natasha Zhang Foutz, and Ceren Kolsarici, “Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products,” *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 469–86.
105. Rob Trump, “Why Would You Ever Give Money through Kickstarter?,” *New York Times*, February 8, 2013; Julianne Pepitone, “Kickstarter’s Growing Pains,” www.cnn.com, December 18, 2012; Suw Charman-Anderson, “Kickstarter: Dream Maker or Promise Breaker?,” *Forbes*, November 30, 2012.
106. Remco Prins and Peter C. Verhoef, “Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers,” *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 169–83.

107. For further discussion, see Elie Ofek and Ozge Turut, "Vaporware, Suddenware, and Trueware: New Product Preannouncements under Market Uncertainty," *Marketing Science* 32 (March/April 2013), pp. 342–55; Feryal Erhun, Paulo Concalves, and Jay Hopman, "The Art of Managing New Product Transitions," *MIT Sloan Management Review* 48 (Spring 2007), pp. 73–80; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian, and Vijay Mahajan, "When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed?," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 101–13; Raji Srinivasan, Gary L. Lilien, and Arvind Rangaswamy, "First In First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 41–58; Barry L. Bayus, Sanjay Jain, and Ambar Rao, "Truth or Consequences: An Analysis of Truth or Vaporware and New-Product Announcements," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 3–13.

108. Yvonne van Everdingen, Dennis Folk, and Stefan Stremersch, "Modeling Global Spillover in New Product Takeoff," *Journal of Marketing Research* 46 (October 2009), pp. 637–52; Katrijn Gielens and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries," *International Journal of Research in Marketing* 24 (June 2007), pp. 97–111; Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamukthi, "Late Mover Advantages: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research* 35 (February 1998), pp. 54–70.

109. Mark Leslie and Charles A. Holloway, "The Sales Learning Curve," *Harvard Business Review*, July–August 2006, pp. 114–23.

110. For details, see Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (London: Pitman, 1984); see also Arvind Rangaswamy and Gary L. Lilien, "Software Tools for New-Product Development," *Journal of Marketing Research* 34 (February 1997), pp. 177–84.

111. The following discussion leans heavily on Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962). Also see his third edition, published in 1983.

112. Karthik Sridhar, Ram Bezawada, and Minakshi Trivedi, "Investigating the Drivers of Consumer Cross-Category Learning for New Products Using Multiple Data Sets," *Marketing Science* 31 (July/August 2012), pp. 668–88; C. Page Moreau, Donald R. Lehmann, and Arthur B. Markman, "Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 14–29.

113. John T. Gourville, "Eager Sellers & Stony Buyers," *Harvard Business Review*, June 2006, pp. 99–106.

114. Chuan-Fong Shih and Alladi Venkatesh, "Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 59–72. See also Ashish Sood, Gareth M. James, Gerard J. Tellis, and Ji Zhu, "Predicting the Path of Technological Innovation: SAW vs. Moore, Bass, Gompertz, and Kryder," *Marketing Science* 31 (November/December 2012), pp. 964–79.

115. Michal Herzenstein, Steven S. Posavac, and J. Jo sko Brakuz, "Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience,"

Journal of Marketing Research 44 (May 2007), pp. 251–60; Christophe Van den Bulte and Yogesh V. Joshi, "New-Product Diffusion with Influentials and Imitators," *Marketing Science* 26 (May–June 2007), pp. 400–21; Steve Hoeffler, "Measuring Preferences for Really New Products," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 406–20.

116. Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1962), p. 192; Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (New York: HarperBusiness, 1999); for an interesting application with services, see Barak Libai, Eitan Muller, and Renana Peres, "The Diffusion of Services," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 163–75.

117. Michael Haenlein and Barak Libai, "Targeting Revenue Leaders for a New Product," *Journal of Marketing* 77 (May 2013), pp. 65–80.

118. Jordan Robertson, "How Nike Got Street Cred," *Business 2.0*, May 2004, pp. 43–46.

119. Ted Marzilli, "Fresh Ticket Oak Campaign a Boost for StubHub Perception," *Forbes*, May 23, 2013; Mallory Russell, "Five Questions with StubHub's CMO," *AdAge*, October 23, 2012; Karl Greenberg, "StubHub CMO Ray Elias: We Are Not Just a Ticket Seller," *Marketing Daily*, September 13, 2012; Dinah Eng, "StubHub: Anatomy of a Game-Changing Idea," *Fortune*, July 23, 2012; Rob Golum, "Live Nation Wields 'The Boss' in StubHub Ticket Battle," *Bloomberg*, March 2, 2012.

120. Cliff Edwards, "Will Souping Up TiVo Save It?," *BusinessWeek*, May 17, 2004, pp. 63–64; Cliff Edwards, "Is TiVo's Signal Still Fading?," *BusinessWeek*, September 10, 2001, pp. 72–74.

Глава 16

1. "Ryanair Food Costs More than Price of Flight," *The Telegraph*, August 28, 2012; Simon Calder, "Ryanair Unveils Its Latest Plan to Save Money: Remove Toilets from the Plane," *The Independent*, October 12, 2011; Felix Gillette, "Ryanair's O'Leary Mulls One-Euro Toilets, Standing Passengers," www.bloomberg.com, September 2, 2010; Peter J. Howe, "The Next Pinch: Fees to Check Bags," *Boston Globe*, March 8, 2007; Kerry Capel, "Wal-Mart with Wings," *BusinessWeek*, November 27, 2006, pp. 44–45.

2. Xavier Dreze and Joseph C. Nunes, "Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers' Perceived Cost," *Journal of Marketing Research* 41 (February 2004), pp. 59–72; Raghuram Iyengar, Kamel Jedidi, and Rajeev Kohli, "A Conjoint Approach to Multipart Pricing," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 195–201; Marco Bertini and Luc Wathieu, "Attention Arousal through Price Partitioning," *Marketing Science* 27 (March/April 2008), pp. 236–46.

3. Daniel Fisher, "Cheap Seats," *Forbes*, August 24, 2009, pp. 102–3.

4. "Let's Make a Deal," *Consumer Reports*, August 2013, pp. 15–17.

5. Tomio Geron, "The Share Economy," *Forbes*, February 11, 2013.

6. Eric Spitznagel, "Rise of the Barter Economy," *Bloomberg Businessweek*, April 30, 2012, pp. 75–77; Stephanie Schomer, "Dare to Share," *Fast Company*, December 2010/January 2011, pp. 75–84.

7. Tomio Geron, "The Share Economy," *Forbes*, February 11, 2013; Danielle Sacks, "The Sharing Economy," *Fast Company*, May 2011, pp. 88–93, 130–31.
8. Caroline Fairchild, "The Rental Generation Sees No Point in Buying," *Bloomberg Businessweek*, August 13, 2012; Stephanie Schomer, "RentTheRunway Lets You Wear Designer Fashion on the Cheap," *Fast Company*, December 31, 2010.
9. Michael J. De La Merced, "New Capital Could Raise Airbnb Value to \$10 Billion," *New York Times*, March 20, 2014; Tomio Geron, "Is Airbnb the Next eBay, Uber the Next Amazon?," *Forbes*, August 7, 2013; Larry Downes, "Airbnb: A Spare Room for Debate," *Harvard Business Review*, June 26, 2013; Mackenzie Yang, "NYC Judge Rules Airbnb Rental Is an 'Illegal Hotel,'" *Time*, May 21, 2013; Tomio Geron, "Airbnb and the Unstoppable Rise of the Share Economy," *Forbes*, January 23, 2013.
10. Sacks, "The Sharing Economy," pp. 88–93, 130–31.
11. Christian Homburg, Ove Jensen, and Alexander Hahn, "How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 49–69.
12. For a thorough review of pricing research, see Chezy Ofir and Russell S. Winer, "Pricing: Economic and Behavioral Models," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage Publications, 2002). For a recent sampling of some of the abundant academic research on consumer processing of prices, see Ray Weaver and Shane Frederick, "A Reference Price Theory of the Endowment Effect," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 696–707; and Kwanho Suk, Jiheon Lee, and Donald R. Lichtenstein, "The Influence of Price Presentation Order on Consumer Choice," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 708–17.
13. Eric Wilson, "Why Does This Pair of Pants Cost \$550?," *New York Times*, April 26, 2010; Pia Sarkar, "Which Shirt Costs \$275?— Brand Loyalty, Bargain Hunting, and Unbridled Luxury All Play a Part in the Price You'll Pay for a T-Shirt," *Final Edition*, March 15, 2007, p. C1.
14. Hooman Estalami, Alfred Holden, and Donald R. Lehmann, "Macro- Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta- Analysis of Four Decades of Research," *International Journal of Research in Marketing* 18 (December 2001), pp. 341–55.
15. For a comprehensive review, see Tridib Mazumdar, S. P. Raj, and Indrajit Sinha, "Reference Price Research: Review and Propositions," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 84–102. For a different point of view, see Chris Janiszewski and Donald R. Lichtenstein, "A Range Theory Account of Price Perception," *Journal of Consumer Research* 25 (March 1999), pp. 353–68. For business-to-business applications, see Hernan A. Bruno, Hai Che, and Shantanu Dutta, "Role of Reference Price on Price and Quantity: Insights from Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 640–54.
16. For a discussion of how "incidental" prices outside the category can serve as contextual reference prices, see Joseph C. Nunes and Peter Boatwright, "Incidental Prices and Their Effect on Willingness to Pay," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 457–66.
17. Ritesh Saini, Raghunath Singh Rao, and Ashwani Monga, "Is the Deal Worth My Time? The Interactive Effect of Relative and Referent Thinking on Willingness to Seek a Bargain," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 34–48.
18. Gurumurthy Kalyanaram and Russell S. Winer, "Empirical Generalizations from Reference-Price Research," *Marketing Science* 14 (Summer 1995), pp. 161–69.
19. Glenn E. Mayhew and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Internal and External Reference-Price Effects Using Scanner Data," *Journal of Consumer Research* 19 (June 1992), pp. 62–70.
20. Robert Ziethammer, "Forward-Looking Buying in Online Auctions," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 462–76.
21. John T. Gourville, "Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation," *Journal of Consumer Research* 24 (March 1998), pp. 395–408. See also Anja Lambrecht and Catherine Tucker, "Paying with Money or Effort: Pricing when Customers Anticipate Hassle," *Journal of Marketing Research* 49 (February 2012), pp. 66–82.
22. Wilfred Amaldoss and Sanjay Jain, "Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005).
23. "Ferrari Focuses on Exclusivity," www.warc.com, May 10, 2013; Roger Bennett, "Gained in Translation," *Bloomberg Businessweek*, April 2, 2012.
24. Mark Stiving and Russell S. Winer, "An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data," *Journal of Consumer Research* 24 (June 1997), pp. 57–68.
25. Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments," *Quantitative Marketing and Economics* 1 (March 2003), pp. 93–110.
26. Eric Anderson and Duncan Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
27. Anderson and Simester, "Mind Your Pricing Cues," *Harvard Business Review*, September 2003, pp. 96–103.
28. Ibid.
29. Daniel J. Howard and Roger A. Kerin, "Broadening the Scope of Reference-Price Advertising Research: A Field Study of Consumer Shopping Involvement," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 185–204.
30. Katherine N. Lemon and Stephen M. Nowlis, "Developing Synergies between Promotions and Brands in Different Price-Quality Tiers," *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 171–85; but see also Serdar Sayman, Stephen J. Hoch, and Jagmohan S. Raju, "Positioning of Store Brands," *Marketing Science* 21 (Fall 2002), pp. 378–97.
31. Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki, and Mark Bergen, "Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective," *Strategic Management Journal* 24 (July 2003), pp. 615–30.
32. "To All iPhone Customers," *Apple Inc.*, www.apple.com/hotnews/openiphoneletter, September 6, 2007; Gary F. Gebhardt, "Price Skimming's Unintended Consequences," *Marketing Science Institute Working Paper Series*, MSI Report No. 09-109, 2009.
33. Wilfred Amaldoss and Chuan He, "Pricing Prototypical Products," *Marketing Science* 32 (September–October 2013), pp. 733–52.
34. Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *Wall Street Journal*, March 27, 2007.

35. Florian Zettelmeyer, Fiona Scott Morton, and Jorge Silva-Risso, "How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 168–81; Jeffrey R. Brown and Austan Goolsbee, "Does the Internet Make Markets More Competitive? Evidence from the Life Insurance Industry," *Journal of Political Economy* 110 (October 2002), pp. 481–507.
36. Joo Heon Park and Douglas L. MacLachlan, "Estimating Willingness to Pay with Exaggeration Bias-Corrected Contingent Valuation Method," *Marketing Science* 27 (July–August 2008), pp. 691–98.
37. Walter Baker, Mike Marn, and Craig Zawada, "Price Smarter on the Net," *Harvard Business Review*, February 2001, pp. 122–27.
38. Brian Bergstein, "The Price Is Right," *Associated Press*, April 29, 2007.
39. Thomas T. Nagle, John E. Hogan, and Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011)
40. Brett R. Gordon, Avi Goldfarb, and Yang Li, "Does Price Elasticity Vary with Economic Growth? A Cross-Category Analysis," *Journal of Marketing Research* 50 (February 2013), pp. 4–23. See also Harald J. Van Heerde, Maarten J. Gijzenberg, Marnik G. Dekimpe, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle," *Journal of Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 177–93.
41. Tammo H. A. Bijmolt, Harald J. Van Heerde, and Rik G. M. Pieters, "New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity," *Journal of Marketing Research* 42 (May 2005), pp. 141–56.
42. William W. Alberts, "The Experience Curve Doctrine Reconsidered," *Journal of Marketing* 53 (July 1989), pp. 36–49.
43. Joseph Weber, "Over a Buck for Dinner? Outrageous," *BusinessWeek*, March 9, 2009, p. 57.
44. Sharon Silkey Carter, "Death of PT Cruiser Seen as a Symbol of Industry's Problem," *USA Today*, July 8, 2010.
45. Chris Burritt, "Why 'Less Is More' Rules Fashion," *Bloomberg Businessweek*, May 30, 2011, pp. 18–19.
46. Marco Bertini, Luc Wathieu, and Sheena S. Iyengar, "The Discriminating Consumer: Product Proliferation and Willingness to Pay for Quality," *Journal of Marketing Research* 49 (February 2012), pp. 39–49.
47. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 104–12; Robert J. Frank, Jeffrey P. George, and Laxman Narasimhan, "When Your Competitor Delivers More for Less," *McKinsey Quarterly* (Winter 2004), pp. 48–59. See also Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Nirmalya Kumar, "Don't Be Undersold," *Harvard Business Review*, December 2009, pp. 90–95.
48. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 104–12.
49. "2011 Win Strategy Report," www.parker.com/winstrategyreport, 2011; Tom Brennan, "High-Tech Parker Hannifin?," www.cnbc.com, April 29, 2008; Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules"; Todd Shryock, "Parker Hannifin: Perpetual Motion," *Smart Business Cleveland*, October 1, 2005.
50. Bruce Einhorn, "Acer's Game-Changing PC Offensive," *BusinessWeek*, April 20, 2009, p. 65; Bruce Einhorn and Tim Culpan, "With Dell in the Dust, Acer Chases HP," *Bloomberg Businessweek*, March 8, 2010, pp. 58–59.
51. "PACCAR Announces Fourth Quarter Revenue and Profit: Company Achieves Record Annual Revenue," www.paccar.com, January 31, 2013; Jay Thompson, "The 2010 U.S. Diesel Engine Landscape—Paccar's Approach Will Be Most Changed without Cat," *Gerson Lehrman Group*, www.glgroup.com; Angel Gonzales, "Paccar's Fuel-Saving Hybrid Truck Aimed at Nation's Distribution," *Seattle Times*, July 29, 2008; Michael Arndt, "PACCAR: Built for the Long-Haul," *BusinessWeek*, January 30, 2006.
52. Anupam Mukerji, "Monsoon Marketing," *Fast Company*, April 2007, p. 22.
53. Marco Bertini and Luc Wathieu, "How to Stop Customers from Fixating on Price," *Harvard Business Review*, May 2010, pp. 85–91.
54. Bill Saporito, "Behind the Tumult at P&G," *Fortune*, March 7, 1994, pp. 74–82. For empirical analysis of its effects, see Kusim L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.
55. Elisabeth Sullivan, "Value Pricing," *Marketing News*, January 15, 2008, p. 08.
56. Michael Tsiros and David M. Hardesty, "Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 49–64.
57. Paul B. Ellickson and Sanjog Misra, "Supermarket Pricing Strategies," *Marketing Science* 27 (September–October 2008), pp. 811–28.
58. Paul B. Ellickson, Sanjog Misra, and Harikesh S. Nair, "Repositioning Dynamics and Pricing Strategy," *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 750–72.
59. Stephanie Clifford and Catherine Rampell, "Sometimes, We Want Price to Fool Us," *New York Times*, April 13, 2013; "Why Walmart Can Pull Off 'Everyday Low Prices' but Everyone Else Keeps Failing," *Business Insider*, September 3, 2012; Alexander Chernev, "Why Everyday Low Pricing Might Not Fit J.C. Penney," www.bloomberg.com, May 17, 2012.
60. For a discussion of some theoretical issues with auctions, see Amar Cheema, Dipankar Chakravarti, and Atanu R. Sinha, "Bidding Behavior in Descending and Ascending Auctions," *Marketing Science* 31 (September–October 2012), pp. 779–800; and Jason Shachat and Lijia Wei, "Procuring Commodities: First-Price Sealed-Bid or English Auctions?," *Marketing Science* 31 (March–April 2012), pp. 317–33.
61. Nick Brown, "Kodak Patent Sale Plan Gets Bankruptcy Court Approval," *Reuters*, January 11, 2013.
62. Eric Savitz, "SAP to Buy Ariba for \$4.3B," www.forbes.com, May 22, 2012; Ashlee Vance, "For an Online Marketplace, It's Better Late than Never," *New York Times*, November 20, 2010.
63. Using expected profit for setting price makes sense for the seller that makes many bids. The seller who bids only

occasionally or who needs a particular contract badly will not find it advantageous to use expected profit. This criterion does not distinguish between a \$1,000 profit with a 0.10 probability and a \$125 profit with a 0.80 probability. Yet the firm that wants to keep production going would prefer the second contract to the first.

64. Bernard Condon, "The Haggle Economy," *Forbes*, June 8, 2009, pp. 26–27; Sandy D. Jap, "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 146–59; Sandy D. Jap, "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 96–107.

65. Paul W. Farris and David J. Reibstein, "How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked," *Harvard Business Review*, November–December 1979, pp. 173–84.

66. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing," *Journal of Product and Brand Management* 10 (2001), pp. 141–57; Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know," *Fast Company*, December 2003, pp. 68–80.

67. Alicia A. Caldwell, "21 Airlines Fined in Price-Fixing Scheme," *Associated Press*, March 5, 2011.

68. P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (New Delhi: Vikas, 1991); Michael Rowe, *Countertrade* (London: Euromoney Books, 1989); Christopher M. Korth, ed., *International Countertrade* (New York: Quorum Books, 1987).

69. Anthony Ramirez, "Pepsi Will Be Bartered for Ships and Vodka in Deal with Soviets," *New York Times*, April 9, 1990.

70. For an interesting discussion of a quantity surcharge, see David E. Sprott, Kenneth C. Manning, and Anthony Miyazaki, "Grocery Price Settings and Quantity Surcharges," *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 34–46.

71. Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin, and Karen Gedenk, "Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National-Brand Promotions," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 71–89.

72. Raghunath Singh Rao and Richard Schaefer, "Conspicuous Consumption and Dynamic Pricing," *Marketing Science* 32 (September–October 2013), pp. 786–804; Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.

73. Jay E. Klompmaker, William H. Rogers, and Anthony E. Nygren, "Value, Not Volume," *Marketing Management* (May–June 2003), pp. 45–48; Lands' End, www.landsend.com, June 23, 2013.

74. Peter Burrows and Olga Kharif, "Can AT&T Tame the iHogs," *Bloomberg Businessweek*, December 28, 2009, and January 4, 2010, pp. 21–22.

75. For an illustrative academic application, see Adib Bagh and Hemant K. Bhargava, "How to Price Discriminate when Tariff Size Matters," *Marketing Science* 32 (January–February 2013), pp. 111–26.

76. Matthew Phillips, "We've Only Just Begun (to Spend)," *Bloomberg Businessweek*, February 13, 2012.

77. Andrea Rothman, "Greyhound Taps Airline Pricing Models to Boost Profit," www.bloomberg.com, May 21, 2013; Bill Saporito, "This Offer Won't Last! Why Sellers Are

Switching to Dynamic Pricing," *Time*, January 21, 2013, p. 56; Patrick Rishe, "Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports," *Forbes*, January 6, 2012.

78. "Increasing Revenue and Reducing Workload Using Yield Management Software," *Globe Newswire*, March 12, 2013; Julia Angwin and Dana Mattioli, "Coming Soon: Toilet Paper Priced Like Airline Tickets," *Wall Street Journal*, September 5, 2012.

79. Dana Mattioli, "On Orbitz, Mac Users Steered to Pricier Hotels," *Wall Street Journal*, August 23, 2012; Christopher Elliott, "Do Travel Companies Raise Prices Based on Who You Are?," *Huffington Post*, September 1, 2013.

80. Felix Salmon, "Why the Internet Is Perfect for Price Discrimination," *Reuters*, September 3, 2013. For more information about specific types of price discrimination that are illegal, see Henry Cheeseman, *Business Law*, 8th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2013).

81. Bob Donath, "Dispel Major Myths about Pricing," *Marketing News*, February 3, 2003, p. 10. For an interesting historical account, see Meghan R. Busse, Duncan I. Simester, and Florian Zettelmeyer, "'The Best Price You'll Ever Get': The 2005 Employee Discount Pricing Promotions, in the U.S. Automobile Industry," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 268–90.

82. Harald J. Van Heerde, Els Gijsbrechts, and Koen Pauwels, "Winners and Losers in a Major Price War," *Journal of Marketing Research* 45 (October 2008), pp. 499–518.

83. For a classic review, see Kent B. Monroe, "Buyers' Subjective Perceptions of Price," *Journal of Marketing Research* 10 (February 1973), pp. 70–80. See also Z. John Zhang, Fred Feinberg, and Aradhna Krishna, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research* 39 (August 2002), pp. 277–91.

84. Margaret C. Campbell, "Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999), pp. 187–99.

85. Lan Xia, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 1–15; Eric T. Anderson and Duncan Simester, "Does Demand Fall when Customers Perceive That Prices Are Unfair? The Case of Premium Pricing for Larger Sizes," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 492–500.

86. Eric Mitchell, "How Not to Raise Prices," *Small Business Reports*, November 1990, pp. 64–67.

87. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin, "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 44–61.

88. Laura Heller, "Publix the Walmart Slayer Wins Another Round with Low Prices," *Forbes*, July 30, 2013.

89. Nirmalya Kumar, "Strategies to Fight Low-Cost Rivals," *Harvard Business Review* (December 2006), pp. 104–12. See also Adrian Ryans, *Beating Low Cost Competition: How Premium Brands Can Respond to Cut-Price Rivals* (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2008); Jack Neff, "How the Discounters Hurt Themselves," *Advertising Age*, December 10, 2007, p. 12.

Глава 17

1. L.L.Bean, www.llbean.com; Shelley Banjo, "Firms Take Online Reviews to Heart," *Wall Street Journal*, July 29, 2012; Michael Arndt, "L.L. Bean Follows Its Shoppers to the Web," *Bloomberg Businessweek*, February 18, 2010.
2. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).
3. Louis W. Stern and Barton A. Weitz, "The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities," *Long Range Planning* 30 (December 1997), pp. 823–29.
4. For a summary of academic research, see Erin Anderson and Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223–47.
5. Sarah E. Needleman, "Dial-a-Mattress Retailer Blames Troubles on Stores, Executive Team," *Wall Street Journal*, July 14, 2009, p. B1.
6. For an academic treatment of related issues, see Elie Ofek, Zsolt Katona, and Miklos Sarvary, "Bricks and Clicks: The Impact of Product Returns on the Strategies of Multichannel Retailers," *Marketing Science* 30 (January–February 2011), pp. 42–60.
7. V. Kumar and Rajkumar Venkatesan, "Who Are Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Spring 2005), pp. 44–61.
8. Tarun Kushwaha and Venkatesh Shankar, "Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics," *Journal of Marketing* 77 (July 2013), pp. 67–85.
9. www.disney.com, December 9, 2010; Joyceann Cooney, "Mooney's Kingdom," *License*, October 1, 2006.
10. Robert Klara, "Coach Trots Out a New Message," *Adweek*, September 30, 2013, p. 15; Cotton Timberlake, "Luxury Brand Coach Moves to Sell Shoes," *Bloomberg Businessweek*, June 13, 2013; Dana Mattioli, "Coach Sales Feel Pressure of Michael Kors," *Wall Street Journal*, January 23, 2013; Coach Inc. Form 10-K filed with SEC on August 2, 2013.
11. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar, and Nalini Ravishanker, "Multichannel Shopping: Causes and Consequences," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 114–32.
12. For detailed conceptual model, see Jill Avery, Thomas J. Steenburgh, John Deighton, Mary Caravella, "Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time," *Journal of Marketing* 76 (May 2012), pp. 96–111.
13. Peter C. Verhoef, Scott A. Neslin, and Bjorn Vroome, "Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon," *International Journal of Research in Marketing* 24, no. 2 (2007), pp. 129–48.
14. Based on Rowland T. Moriarty and Ursula Moran, "Marketing Hybrid Marketing Systems," *Harvard Business Review*, November–December 1990, pp. 146–55.
15. Hugo Martin, "Outdoor Retailer Patagonia Puts Environment Ahead of Sales Growth," *Los Angeles Times*, May 24, 2012.
16. Mary Wagner, "IRCE 2011 Report: Learn It on the Web, Use It Cross-Channel," www.internetretailer.com, June 20, 2011; Monte Burke, "A Conversation with REI Chief Executive, Sally Jewell," *Forbes*, May 19, 2011; Megan Santosus, "Channel Integration: How REI Scaled E-Commerce Mountain," www.cio.com, May 15, 2004.
17. Chekitan S. Dev and Don E. Schultz, "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century," *Marketing Management* 14 (January–February 2005).
18. www.oracle.com/us/corporate/oracle-fact-sheet-079219.pdf, accessed November 1, 2013.
19. www.apple.com/about/job-creation/, accessed November 1, 2013.
20. Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain," *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
21. "E-commerce Sales to Rise in U.S.," www.warc.com, March 15, 2013; Lucia Moses, "Data Points: Spending It," *Adweek*, April 16, 2012, pp. 24–25; Darrell Rigby, "The Future of Shopping," *Harvard Business Review*, December 2011.
22. Lauren Johnson, "Walmart App Users Spend 40pc More than Average Shopper," *Mobile Commerce Daily*, September 26, 2013; Chantal Tode, "Walmart Boosts Scan & Go Self-Checkout with Mobile Coupons," *Mobile Commerce Daily*, August 2, 2013; Enid Burns, "Walmart's Mobile App Aims for 'Indispensable' Customer Tools," *E-Commerce Times*, May 22, 2013; "Walmart Takes on Amazon," www.warc.com, March 29, 2013; Farhad Manjoo, "Dot Convert," *Fast Company*, December 2012/January 2013; "Showrooming Shoppers Key for Walmart," www.warc.com, November 26, 2012; Shelly Banjo, "Wal-Mart Is Testing Mobile Checkout," *Wall Street Journal*, September 1, 2012; Matthew Boyle and Douglas MacMillan, "Wal-Mart's Rocky Path from Bricks to Clicks," *Bloomberg Businessweek*, July 25, 2011.
23. Jayne O'Donnell, "As Shoppers Change, So Do Stores," *USA Today*, January 26, 2010.
24. Thomas H. Davenport, Leandro Dalle Mule, and John Lucker, "Know What Your Customers Want Before They Do," *Harvard Business Review*, December 2011, pp. 84–92.
25. Anderson and Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," *Handbook of Marketing*, pp. 223–47.
26. "Ford Dealers Are Recognized for Outstanding Contributions to Their Communities with Ford's Salute to Dealers Award," www.media.ford.com, February 3, 2012.
27. "Kimberly-Clark Test Online Retail Site," www.warc.com, March 6, 2013.
28. www.clevelandclinic.org, December 9, 2010; Geoff Colvin, "The Cleveland Clinic's Delos Cosgrove," *Fortune*, March 1, 2010, pp. 38–45.
29. Asim Ansari, Carl F. Mela, and Scott A. Neslin, "Customer Channel Migration," *Journal of Marketing Research* 45 (February 2008), pp. 60–76; Jacquelyn S. Thomas and Ursula Y. Sullivan, "Managing Marketing Communications," *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 239–51; Sridhar Balasubramanian, Rajagopal Raghunathan, and Vijay Mahajan, "Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice," *Journal of Interactive Marketing* 19 (Spring 2005), pp. 12–30; Edward J. Fox, Alan L. Montgomery, and Leonard M. Lodish, "Consumer Shopping

and Spending across Retail Formats," *Journal of Business* 77 (April 2004), pp. S25–S60.

30. Sara Valentini, Elisa Montaguti, and Scott A. Neslin, "Decision Process Evolution in Customer Channel Choice," *Journal of Marketing* 75 (November 2011), pp. 72–86.

31. "They're Shopping, but Not as We Know It," *Marketing Week*, June 14, 2012; John Helyar, "The Only Company Wal-Mart Fears," *Fortune*, November 24, 2003, pp. 158–66. See also Michael Silverstein and Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).

32. Kelly Liyakasa, "Retailers Brace for Holiday Mobile Commerce Crush," www.adexchanger.com, September 25, 2013; Lydia Dishman, "Target's Carwheel to Bridge the Digital and Brick-and-Mortar Divide," *Forbes*, May 9, 2013; "Retailers Begin to Fight Back on Mobile," www.warc.com, November 23, 2012.

33. Susan Broniarczyk, "Product Assortment," Curtis Haugtvedt, Paul Herr, and Frank Kardes, eds., *Handbook of Consumer Psychology* (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008), pp. 755–79; Alexander Chernev and Ryan Hamilton, "Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice among Retailers," *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 410–20; Richard A. Briesch, Pradeep K. Chintagunta, and Edward J. Fox, "How Does Assortment Affect Grocery Store Choice," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 176–89.

34. Katrijn Gielens and Marnik G. Dekimpe, "The Entry Strategies Retail Firms into Transition Economies," *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 196–212.

35. David Segal, "Apple's Retail Army, Long on Loyalty but Short on Pay," *The New York Times*, June 23, 2012; Gardiner Morse and Ron Johnson, "Retail Isn't Broken. Stores Are," *Harvard Business Review*, December 2011, pp. 78–82; Yukari Iwatani Kane and Ian Sherr, "Secrets from Apple's Genius Bar: Full Loyalty, No Negativity," *Wall Street Journal*, June 15, 2011; Alex Frankel, "Magic Shop," *Fast Company*, November 2007, pp. 45–49; Jerry Useem, "Simply Irresistible," *Fortune*, March 19, 2007, pp. 107–12; Nick Wingfield, "How Apple's Store Strategy Beat the Odds," *Wall Street Journal*, May 17, 2006.

36. Richard McGill Murphy, "Cashing In on Kiosks," *Fortune*, December 3, 2012; Jessica Mintz, "Redbox Machines Take On Netflix's Red Envelope," *USA Today*, June 22, 2009; Michael Kraus, "How Redbox Is Changing Retail," *Marketing News*, November 15, 2009, p. 23.

37. Janko Roettgers, "Netflix May Ditch DVDs Sooner Rather than Later," *Bloomberg Businessweek*, October 21, 2013; Ashlee Vance, "Netflix, Reed Hastings Survive Missteps to Join Silicon Valley's Elite," *Bloomberg Businessweek*, May 9, 2013; Ronald Grover, Adam Satariano, and Ari Levy, "Honest, Hollywood, Netflix Is Your Friend," *Bloomberg Businessweek*, January 11, 2010, pp. 54–55; Michael V. Copeland, "Tapping Tech's Beautiful Minds," *Fortune*, October 12, 2009, pp. 35–36; Jefferson Graham, "Netflix Is Still Renting Strong," *USA Today*, July 1, 2009, p. 2B; Timothy J. Mullaney, "The Mail Order House That Clobbered Blockbuster," *BusinessWeek*, June 5, 2006, pp. 56–57.

38. "Trouser Suit," *Economist*, November 24, 2001, p. 56.

39. "Why STIHL Chooses Independent Dealers," www.stihlusa.com, accessed November 2, 2013; Ken Waldron, "How Stihl Fulfilled Brand Promise of Superior Product,

Customer Service," *Advertising Age*, December 10, 2009; Timothy Appel, "Too Good for Lowe's and Home Depot?," *Wall Street Journal*, July 24, 2006.

40. "Nike Says No to Blue-Light Specials," *Fortune*, May 4, 2005.

41. Robert K. Heady, "Online Bank Offers Best Rates," *South Florida Sun-Sentinel*, November 22, 2004.

42. Anderson and Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management," *Handbook of Marketing*, pp. 223–47; Michaela Draganska, Daniel Klapper, and Sofia B. Villa-Boas, "A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Investigation of Bargaining Power in the Distribution Channel," *Marketing Science* 29 (January–February 2010), pp. 57–74.

43. These bases of power were identified in John R. P. French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," Dorwin Cartwright, ed., *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959), p. 150–67.

44. Joydeep Srivastava and Dipankar Chakravarti, "Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations," *Journal of Marketing Research* 46 (August 2009), pp. 557–72.

45. Daniel Corsten and Nirmalya Kumar, "Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 80–94; for some related research, see Ashwin W. Joshi, "Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control," *Journal of Marketing* 73 (January 2009), pp. 133–50.

46. Cotton Timberlake, "In the iPhone Era, Leica Tries Its Own Stores," *Bloomberg Businessweek*, June 18, 2012.

47. For a detailed case study example, see Jennifer Shang, Tuba Pinar Yildirim, Pandu Tadikamalla, Vikas Mittal, and Lawrence Brown, "Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 146–63.

48. Xinlei Chen, George John, and Om Narasimhan, "Assessing the Consequences of a Channel Switch," *Marketing Science* 27 (May–June 2008), pp. 398–416.

49. Thomas H. Davenport and Jeanne G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).

50. Junhong Chu, Pradeep K. Chintagunta, and Naufel J. Vilcassim, "Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry," *Journal of Marketing Research* 44 (February 2007), pp. 29–41.

51. Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada, and Amit Saini, "Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 378–98; Zhilin Yang, Chenting Su, and Kim-Shyan Fam, "Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency," *Journal of Marketing* 76 (May 2012), pp. 41–55.

52. Richard Gibson, "U.S. Franchises Find Opportunities to Grow Abroad," *Wall Street Journal*, August 11, 2009, p. B5.

53. "Send for the Supermarketers," *The Economist*, April 16, 2011, pp. 67–68; "Unshackling the Chain Stores," *The Economist*, May 31, 2008, pp. 69–70.
54. "Coach Taps Chinese Opportunity," www.warc.com, October 25, 2012; Jeffrey Ng and Mariko Sanchanta, "J. Crew Brings Its Brand to China," *Wall Street Journal*, July 31, 2012; Laurie Burkitt and Bob Davis, "Chasing China's Shoppers," *Wall Street Journal*, June 14, 2012; "All Eyes on Chinese Aisles," *The Economist*, May 21, 2011;
55. Paul Sonne and Peter Evans, "The \$1.6 Billion Grocery Flop: Tesco Poised to Quit U.S.," *Wall Street Journal*, December 5, 2012; Paul Sonne, "At Tesco Expansion Takes a Back Seat," *Wall Street Journal*, November 7, 2012; Peter Evans, "Britain's Tesco Tries Out New Retail Recipe," *Wall Street Journal*, July 8, 2012; Matthew Boyle and Michael V. Copeland, "Tesco Reinvents the 7-Eleven," *Fortune*, November 26, 2007, p. 34.
56. Christina Passariello, "Carrefour's Makeover Plan: Become Ikea of Groceries," *Wall Street Journal*, September 16, 2010.
57. Harriett Walker, "Bright Sparks: Urban Outfitters," *The Independent*, January 23, 2012; Michael Arndt, "Urban Outfitters Grow-Slow Strategy," *Bloomberg Businessweek*, March 1, 2010, p. 56; Michael Arndt, "How to Play It: Apparel Makers," *Bloomberg Businessweek*, March 1, 2010, p. 61.
58. "Nordstrom to Expand Topshop and Topman Partnership to 28 Additional Stores This Fall," *PRNewswire*, August 27, 2013; "Topshop Confirms German Expansion," *Fashion United*, July 8, 2013; Stephanie Wong and Susan Li, "Billionaire Green Starts Hunt for First Topshop China Stores," *Bloomberg Businessweek*, June 5, 2013; Cara Waters, "Topshop Opens Its Doors in Sydney: Five Secrets to the Retailer's Success in Australia," *Smart Company*, October 4, 2012; Cotton Timberlake, "Nordstrom Tries an Extreme Makeover with Topshop," *Bloomberg Businessweek*, July 12, 2012; Damien Reece, "Topshop's Injection of True Brit Stirs Up the Big Apple," *Daily Telegraph*, April 2, 2009; Jenifer Reingold, "The British (Retail) Invasion," *Fortune*, July 7, 2008, pp. 132–38.
59. V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2006).
60. Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte, and Philip Hans Franses, "Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective," *Journal of Marketing Research* 41 (November 2004), pp. 479–87.
61. Arnt Bovik and George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships," *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52–64.
62. Raji Srinivasan, "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 120–35.
63. www.citizensbank.com, December 9, 2010.
64. "Low Prices Key to E-commerce," www.warc.com, March 6, 2013.
65. Joel C. Collier and Carol C. Bienstock, "How Do Customers Judge Quality in an E-tailer," *MIT Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 35–40.
66. *Coremetrics Benchmark December US Retail*, www.coremetrics.com/downloads/coremetrics-benchmark-industry-report-2008-12-us.pdf.
67. Jeff Borden, "The Right Tools," *Marketing News*, April 15, 2008, pp. 19–21.
68. Geg Bensinger, "Order It Online, and . . . Voila," *Wall Street Journal*, December 3, 2012.
69. Amanda B. Bower and James G. Maxham III, "Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Free and Free Returns," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 110–24.
70. Christine Birkner, "The ABCs of Affiliate Marketing," *Marketing News*, August 31, 2012.
71. Alexis K. J. Barlow, Noreen Q. Siddiqui, and Mike Mannion, "Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels," *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (March 2004), pp. 157–63; G&J Electronic Media Services, *7th Wave of the GfK-Online-Monitor* (Hamburg: GfK Press, 2001).
72. Martin Holzwarth, Chris Janiszewski, and Marcus M. Newmann, "The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 19–36.
73. Ann E. Schlosser, Tiffany Barnett White, and Susan M. Lloyd, "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions," *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 133–48.
74. Ronald Abler, John S. Adams, and Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), pp. 531–32.
75. "Alibaba Breaks Sales Record amid China Singles-Day Rebate," *Bloomberg*, November 12, 2013; Julianne Pepitone, "Meet Alibaba, Yahoo's Chinese Secret Weapon," *CNNMoney*, October 29, 2013; Danielle Kucera, "How Alibaba Could Underprice Amazon, and Other Things You Should Know," *Bloomberg Businessweek*, October 14, 2013; John Foley, "Why Alibaba Could Be China's Next \$100 Billion IPO," *Reuters Breakingviews*, April 26, 2013; Jessica E. Vascellaro, "Alibaba.com Plans U.S. Push," *Wall Street Journal*, August 7, 2009.
76. Andrea Chang, "Retailers Fuse Stores with E-commerce," *Los Angeles Times*, June 27, 2010.
77. Anjali Cordeiro, "Procter & Gamble Sees Aisle Expansion on the Web," *Wall Street Journal*, September 2, 2009, p. B6A; Anjali Cordeiro and Ellen Byron, "Procter & Gamble to Test Online Store to Study Buying Habits," *Wall Street Journal*, January 15, 2010.
78. "Brands Gain Ground in Online Retail Race," www.warc.com, February 8, 2013.
79. Xubing Zhang, "Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies," *Marketing Science* 28 (November–December 2009), pp. 1080–94.
80. "2012 Annual Report," www.harley-davidson.com; Rick Barrett, "Store Closings Place Number of U.S. Dealerships at About Same Level as 2002," *Milwaukee Journal Sentinel*, January 29, 2012; Susan Fournier and Lara Lee, "Getting Brand Communities Right," *Harvard Business Review*, April 2009, pp. 105–11; "New Harley Davidson Accessory and Clothing Store," *PRLog*, July 21, 2009; Bob Tedeshi, "How Harley Revved Online Sales," *Business 2.0*, December 2002–January 2003, pp. 44.

81. "How Mobile Coupons Are Driving an Explosion in Mobile Commerce," *Business Insider*, August 12, 2013; "New York Startup Launches First Stand-Alone Mobile Commerce Solution for Small and Medium-Sized Businesses," *PRNewswire*, June 27, 2013.
82. Lucia Moses, "Data Points: Mobile Shopping," *Adweek*, May 20, 2013, pp. 20–21.
83. Christopher Heine, "For Mobile Marketing That Really Works, Just Look to Asia," *Adweek*, February 11, 2013, pp. 19–21.
84. Jon Fingas, "NTT DoCoMo's Xi Gets 10 Million Subscribers on the LTE Bandwagon," *www.engadget.com*, February 19, 2013.
85. Venkatesh Shankar, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker, and Prasad Naik, "Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues," special issue, Venkatesh Shankar and Manjit Yadav, eds., *Journal of Interactive Marketing* 24 (May 2010), pp. 111–20; Venkatesh Shankar and Sridhar Balasubramanian, "Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis," *Journal of Interactive Marketing* 23 (2009), pp. 118–29; Herbjorn Nysveen, Per E. Pedersen, Helge Thorbjornsen, and Pierre Berthon, "Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use," *Journal of Service Research* 7 (2005), pp. 257–76; Douglas Lamont, *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce* (New York: John Wiley & Sons, 2001).
86. Chantal Tode, "Dunkin' Donuts Tries to Best Starbucks in Mobile Loyalty," *Mobile Commerce Daily*, October 28, 2013; Christopher Heine, "Dunkin' Drives to Twitter & Vine," *Adweek*, October 14, 2013, p. 16; Paul Frumkin, "Dunkin' Donuts Taps Eli Manning to Promote App," *Nation's Restaurant News*, September 4, 2013; Lauren Johnson, "Dunkin' Donuts Drills Down on Location to Boost Mobile Payments App," *Mobile Commerce Daily*, August 19, 2013.
87. Jonathan Nelson, "One Screen to Rule Them All," *Adweek*, February 11, 2013.
88. Lucia Moses, "Data Points: Women and Mobile," *Adweek*, October 28, 2013.
89. Stephanie Clifford, "Retailers Add Gadgets for Shoppers at Ease with Technology," *Wall Street Journal*, March 9, 2012.
90. Dr. Paul Marsden, "The Social Commerce Acid Test from Amex," *Social Commerce Today*, July 21, 2011; Shayndi Raice and Robin Sidel, "AmEx Teams Up with Foursquare," *Wall Street Journal*, March 4, 2011.
91. Christopher Heine, "The Top 7 Reasons Mobile Ads Don't Work," *Adweek*, October 17, 2013.
92. Farhan Thawar, "2013: The Breakout Year for Mobile Commerce," *Wired*, March 15, 2013.
93. "How Mobile Coupons Are Driving an Explosion in Mobile Commerce," *Business Insider*, August 12, 2013.
94. Sam K. Hui, J. Jeffrey Inman, Yanliu Huang, and Jacob Suher, "The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies," *Journal of Marketing* 77 (March 2013), pp. 1–16.
95. Lauren Brousel, "5 Things You Need to Know about Geofencing," *CIO*, August 28, 2013; Dana Mattioli and Miguel Bustillo, "Can Texting Save Stores?," *Wall Street Journal*, May 8, 2012.
96. Stephanie Clifford, "Attention, Shoppers: Store Is Tracking Your Cell," *New York Times*, July 14, 2013.
97. Rick Whiting, "Oracle Says Recent Initiatives Are Reducing Channel Conflict," *www.crn.com*, October 14, 2009; Barbara Darow, "Oracle's New Partner Path," *CRN*, August 21, 2006, p. 4.
98. Anne Coughlan and Louis Stern, "Marketing Channel Design and Management," Dawn Iacobucci, ed., *Kellogg on Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 247–69.
99. Nirmalya Kumar, "Some Tips on Channel Management," *rediff.com*, July 1, 2005.
100. Matthew Boyle, "Brand Killers," *Fortune*, August 11, 2003, pp. 51–56; for an opposing view, see Anthony J. Dukes, Esther Gal-Or, and Kannan Srinivasan, "Channel Bargaining with Retailer Asymmetry," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 84–97.
101. Jerry Useem, Julie Schlosser, and Helen Kim, "One Nation under Wal-Mart," *Fortune* (Europe), March 3, 2003. For a more thorough academic examination that shows the benefits to suppliers from Walmart expanding their market, see Qingyi Huang, Vincent R. Nijs, Karsten Hansen, and Eric T. Anderson, "Wal-Mart's Impact on Supplier Profits," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 131–43.
102. Sreekumar R. Bhaskaran and Stephen M. Gilbert, "Implications of Channel Structure for Leasing or Selling Durable Goods," *Marketing Science* 28 (September–October 2009), pp. 918–34.
103. For some examples of when conflict can be viewed as helpful, see Anil Arya and Brian Mittendorf, "Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods," *Marketing Science* 25 (January–February 2006), pp. 91–96; and Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict," *CMO Magazine*, October 2004.
104. Danny T. Wang, Flora F. Gu, and Maggie Chuoyan Dong, "Observer Effects of Punishment in a Distribution Network," *Journal of Marketing Research* 50 (October 2013), pp. 627–43.
105. This section draws on Coughlan et al., *Marketing Channels*, chapter 9. See also Jonathan D. Hibbard, Nirmalya Kumar, and Louis W. Stern, "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research* 38 (February 2001), pp. 45–61; Kersi D. Antia and Gary L. Frazier, "The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships," *Journal of Marketing* 65 (October 2001), pp. 67–81; James R. Brown, Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 51–65; Alberto Sa Vinhas and Erin Anderson, "How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels," *Journal of Marketing Research* 42 (November 2005), pp. 507–15.
106. Niraj Dawar and Jason Stornelli, "Rebuilding the Relationship Between Manufacturers and Retailers," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2013, pp. 83–90.
107. Nirmalya Kumar, "Living with Channel Conflict," *CMO Magazine*, October 2004.
108. Kersi D. Antia, Xu (Vivian) Zheng, and Gary L. Frazier, "Conflict Management and Outcomes in Franchise

Relationships: The Role of Regulation," *Journal of Marketing Research* 50 (October 2013), pp. 577–89.

109. Andrew Kaplan, "All Together Now?," *Beverage World*, March 2007, pp. 14–16.

110. Tricia Carr, "Gucci Combines Physical, Mobile Commerce via Digital Store-in-Store," *Luxury Daily*, June 18, 2012; Christina Passiello, "Fashionably Late? Designer Brands Are Starting to Embrace E-Commerce," *Wall Street Journal*, May 19, 2006.

Глава 18

1. Mike O'Toole, "Warby Parker, One Million Eyeglasses, and the Next Generation of Brands," *Forbes*, July 22, 2013; Knowledge@Wharton, "The Consumer Psychology behind Warby Parker's \$95 Pricing for Eyeglasses," *Time*, May 23, 2013; Sheila Shayon, "Warby Parker's Long-Term Vision: From the Web to the Street, NYC to the World," *Brandchannel*, September 11, 2012; "Warby Parker Revolutionizes Eyewear Market by Borrowing from Apple, Zappos," *Advertising Age*, November 27, 2011.

2. Mina Kimes, "The Sun Tzu at Sears," *Bloomberg Businessweek*, July 11, 2013; Jessica Dubois-Maahs, "Sears' Failure to Adapt Disillusions Shoppers, Shareholders," *Medill Report*, March 12, 2013; "February 2013 and Historical ACSI Benchmarks," *American Customer Satisfaction Index*, February 26, 2013; Chris Morran, "Sears Is Failing Because It Spends Next-to-Nothing to Maintain Stores," *Consumerist*, July 30, 2012; Michael Brush, "Why Sears Is on Its Last Legs," *MSN Money*, April 17, 2012; Andrea Billups, "Sears, Kmart Failed to Anticipate Their Customers' Needs," *The Washington Times*, December 29, 2011.

3. Karsten Hansen and Vishal Singh, "Market Structure across Retail Formats," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 656–73.

4. "U.S. E-commerce Sales as Percent of Retail Sales," Census Bureau, September 30, 2013.

5. Jill Becker, "Vending Machines for All Your Needs," *www.cnn.com*, August 16, 2012; Nick Montano, "Japan's Vending Machine Industry Declines 2%," *Vending Times*, June, 2012; David Meerman Scott, "Should Coca-Cola Unplug Its Vending Machines in Japan to Conserve Scarce Power?," *Huffington Post*, March 22, 2011.

6. Alistair Barr and Scott Martin, "The First 'Flash Sales' Site to Go Public Is . . . Zulily," *USA Today*, October 8, 2013; Sarah Frier, "Gilt Groupe CEO Seeks to Prove Flash Sales Are No Fad," *Bloomberg Businessweek*, August 1, 2013; Spencer E. Ante, "Are Flash Sales Still 'Fab'ulous?," *Wall Street Journal*, July 19, 2012; Christina Cheddar Berk, "Time for Flash Sales to Adapt or Die," *www.cnbc.com*, May 25, 2012; Shelley Dubois, "What's Gilt Groupe's Secret Weapon?," *Fortune*, March 5, 2012; Matthew Carroll, "The Rise of Gilt Groupe: The Great Recession Fuels the Perfect Storm," *Forbes*, January 2, 2012; Claire Cain Miller, "Flash-Sale Site Shifts Its Model," *New York Times*, August 14, 2011.

7. "Census Bureau's First Release of Comprehensive Franchise Data Shows Franchises Make Up More than 10 Percent of Employer Businesses," *www.census.gov*, September 14, 2010.

8. J. J. Colao, "Top 20 Franchises for the Buck," *Forbes*, February 8, 2012.

9. Vivian Giang, "McDonald's Hamburger University: Step Inside the Most Exclusive School in the World," *Business Insider*, April 12, 2012.

10. Raymund Flandez, "New Franchise Idea: Fewer Rules, More Difference," *Wall Street Journal*, September 18, 2007, p. B4; *www.greatharvest.com/company/philosophy.html*, accessed December 9, 2013.

11. Karma Allen, "How Savvy Retailers Are Reinventing the Pop-Up Model," *www.cnbc.com*, November 22, 2013; Matt Townsend, "The Staying Power of Pop-Ups," *Bloomberg Businessweek*, November 15, 2010.

12. Brad Stone and David Welch, "The Future Retail Wasteland," *Bloomberg Businessweek*, April 16, 2012.

13. Mark Vroegrijk, Els Gijbrechts, and Katia Campo, "Close Encounter with the Hard Discounter: A Multiple-Store Shopping Perspective on the Impact of Local Hard-Discounter Entry," *Journal of Marketing Research* 50 (October 2013), pp. 606–26.

14. Jim Zarroli, "In Trendy World of Fast Fashion, Styles Aren't Made to Last," *www.npr.org*, March 11, 2013; "Zara, H&M Are Top UK Fashion Brands," *www.warc.com*, December 17, 2012; "Fast Retailing Prioritizes Innovation," *www.warc.com*, October 15, 2012.

15. Annie Gasparro and Timothy W. Martin, "What's Wrong with America's Supermarkets," *Wall Street Journal*, July 12, 2012; Elizabeth Shell, "Bargain Basement and Top Shelf: What's Driving Growth for Retailers," *www.pbs.org*, December 23, 2011; Ellen Byron, "As Middle Class Shrinks, P&G Aims High and Low," *Wall Street Journal*, September 12, 2011.

16. Tim Dickey, "Electronic Shelf Labels," *Retail Technology Trends*, February 26, 2010.

17. K. C. Ifeanyi, "Burberry Makes It Rain in Taipei," *www.fastcompany.com*, April 27, 2012; Barry Silverstein, "The Future of Retail: Reinventing and Preserving the In-Store Experience," *www.brandchannel.com*, March 22, 2013.

18. Clint Boulton, "Snackmaker Modernizes the Impulse Buy with Sensors, Analytics," *Wall Street Journal*, October 11, 2013.

19. Elizabeth A. Harris, "Retailers Seek Partners in Social Networks," *New York Times*, November 26, 2013.

20. Christopher Heine, "Social Pics Help Retailers Get Real," *Adweek*, September 16, 2013, p. 11.

21. Sam Grobart, "Cracking Whole Foods," *Bloomberg Businessweek*, November 26, 2012; "Forbes Earnings Preview: Whole Foods Market," *Forbes*, November 2, 2012; Leslie Patton and Bryan Gruley, "Walter Robb on Whole Foods' Recession Lessons," *Bloomberg Businessweek*, August 9, 2012; Martin Lindstrom, "How Whole Foods 'Primes' You to Shop," *Fast Company*, September 14, 2011; "Whole Foods Market 2009 Annual Report," *www.wholefoodsmarket.com/company/pdfs/ar09.pdf*.

22. Ann Zimmerman and Kris Hudson, "Chasing Upscale Customers Tarnishes Mass-Market Jeweler," *Wall Street Journal*, June 26, 2006; Kris Hudson, "Signet Sparkles with Jewelry Strategy," *Wall Street Journal*, June 26, 2006.

23. Jillian Berman, "Retailers Try to Get Creative with Their Catalogs during Tough Times," *USA Today*, July 19, 2010.

24. Ashley Lutz, "Why the Lingerie Industry Can't Compete with Victoria's Secret," *Business Insider*, September

- 2, 2013; Sapna Maheshwari, "Victoria's Secret Channels Mad Men into Hottest Limited," *Bloomberg Businessweek*, November 12, 2012; Scott Cendrowski and Anne VanderMey, "Victoria's Secret Weapons," *Fortune*, February 6, 2012.
25. Robert P. Rooderkerk, Harald J. van Heerde, and Tammo H. A. Bijmolt, "Optimizing Retail Assortment," *Marketing Science* 32 (September–October 2013), pp. 699–715.
26. Richard A. Briesch, William R. Dillon, and Edward J. Fox, "Category Positioning and Store Choice: The Role of Destination Categories," *Marketing Science* 32 (May–June 2013), pp. 488–509.
27. Jessi Hempel, "Urban Outfitters, Fashion Victim," *BusinessWeek*, July 17, 2006, p. 60.
28. Aeropostale, www.aeropostale.com, accessed December 9, 2013; Jeanine Poggi, "Best in Class: Price Is Right at Aeropostale," *The Street*, June 16, 2009; "Aeropostale, Inc. Seeks New Faces for Fall Ad Campaign with 'Real Teens 2010' Contest," *PR Newswire*, March 15, 2010; Robert Berner, "To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese," *BusinessWeek*, June 7, 2004, pp. 96–101.
29. Vanessa O'Connell, "Reversing Field, Macy's Goes Local," *Wall Street Journal*, April 21, 2008.
30. Mary Catherine O'Conner, "Gillette Fuses RFID with Product Launch," *RFID Journal*, March 27, 2006; "The End of Privacy?," *Consumer Reports*, June 2006, pp. 33–40; "Radio Silence," *Economist*, June 9, 2007, pp. 20–21; Todd Lewan, "The Chipping of America," *Associated Press*, July 29, 2007.
31. George Anderson, "Why Are the Trader Joe's Customers the Most Satisfied in America?," *Forbes*, July 30, 2013; Tim Linden, "Re- Invention Key to Success at Trader Joe's," *The Produce News*, November 26, 2012; Beth Kowitt, "Inside the Secret World of Trader Joe's," *Fortune*, August 23, 2010; "Trader Joe's Named a Breakaway Brand for 2009," *Supermarket Industry News*, August 17, 2009; Christopher Palmeri, "Trader Joe's Recipe for Success," *BusinessWeek*, February 21, 2008.
32. Venkatesh Shankar and Ruth N. Bolton, "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 28–49.
33. Nishu Kakkar, "Bijan: The Most Expensive Store by Appointment Only," www.most-expensive.com/store-world, December 14, 2011; Eric Wilson, "Bijan Pakzad, Designer of High Fashion, Dies at 71," *New York Times*, April 18, 2011.
34. Sam Grobart, "Target Practice," *Bloomberg Businessweek*, January 7, 2013; Anne D'Innocenzio, "Target versus Walmart: Haves and Have Nots," *Associated Press*, November 18, 2012; Stuart Feil, "50 Years of Discounting," Special Advertising Section, *Adweek*, June 24, 2012.
35. Paul W. Miniard, Shazad Mustapha Mohammed, Michael J. Barone, and Cecilia M. O. Alvarez, "Retailers' Use of Partially Comparative Pricing: From Across-Category to Within-Category Effects," *Journal of Marketing* 77 (July 2013), pp. 33–48; Jiwoong Shin, "The Role of Selling Costs in Signaling Price Image," *Journal of Marketing Research* 42 (August 2005), pp. 305–12.
36. For a comprehensive framework of the key image drivers of price image formation for retailers, see Ryan Hamilton and Alexander Chernev, "Low Prices Are Just the Beginning: Price Image in Retail Management," *Journal of Marketing* 77 (November 2013), pp. 1–20.
37. David R. Bell and James M. Lattin, "Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP," *Marketing Science* 17 (Spring 1998), pp. 66–68.
38. Ken Belson, "Meccas of Shopping Try Hand at Being Misers of Energy," *New York Times*, April 10, 2012.
39. Cotten Timberlake, "Don't Even Think about Returning This Dress," *Bloomberg Businessweek*, September 26, 2013; Miguel Bustillo, "Retailers Loosen Up on Returns," *Wall Street Journal*, December 27, 2010. See also J. Andrew Peterson and V. Kumar, "Earning a Nice Return on Product Returns," *MIT Sloan Management Review* 51 (Spring 2010), pp. 85–89; and J. Andrew Peterson and V. Kumar, "Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 35–51.
40. Christopher Steiner, "Taming the Spread," *Forbes*, February 28, 2011.
41. Iaina Jones, "Kohl's Looking at Spots in Manhattan," *Reuters*, August 19, 2009; Cametta Coleman, "Kohl's Retail Racetrack," *Wall Street Journal*, March 1, 2000.
42. Robert Klara, "Something in the Air," *Adweek*, March 5, 2012, pp. 25–27.
43. Velitchka D. Kaltcheva and Barton Weitz, "When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment?," *Journal of Marketing* 70 (January 2006), pp. 107–18.
44. For more discussion, see B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
45. Dave Hodges, "Fans Welcome Bass Pro Shops to Town," Tallahassee.com, September 5, 2013; Seth Lubove, "Bass Pro Billionaire Building Megastore with Boats, Guns," *Bloomberg Businessweek*, June 3, 2013; Michael Sheffield, "Details of Bass Pro Shops Megastore Revealed," *Memphis Business Journal*, February 22, 2013; "Increase Retail Customer Traffic by Learning from Bass Pro Shop," *Infinitee*, June 26, 2012; Thomas Pardee, "Bass Pro Shops," *Advertising Age*, November 15, 2010.
46. Elizabeth Holmes, "Dark Art of Store Emails," *Wall Street Journal*, December 18, 2012.
47. "Social Network Rockets Houlihan Restaurants' Profits," *Fast Company*, March 2010.
48. Elizabeth Holmes, "Why Pay Full Price," *Wall Street Journal*, May 5, 2011.
49. Shira Ovide, "Now on Twitter: Holiday Shopping Deals," *Wall Street Journal*, December 16, 2012.
50. Christopher Heine, "The Daily Deal Gets Squeezed," *Adweek*, March 11, 2013.
51. Carol Tice, "Anchors Away: Department Stores Lose Role at Malls," *Puget Sound Business Journal*, February 13, 2004, p. 1.
52. "Private Label Sales Rise in Europe," www.warc.com, October 19, 2012.
53. E. J. Schultz, "Grocery Shoppers Continue to Spend Less, Embrace Private Label," *Advertising Age*, June 10, 2011; "Store Brands Growing across All Channels," Private Label Manufacturers Association, www.plma.com, accessed April 3, 2013; Emily Bryson York, "Don't Blame Private Label Gains on the Recession," *Advertising Age*, April 21, 2009.
54. Matthew Boyle, "Even Better than the Real Thing," *Bloomberg Businessweek*, November 28, 2011.

55. Lien Lamey, Barbara Deleersnyder, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Marnik G. Dekimpe, "The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It?," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 1–19.
56. Kusum Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–65.
57. For a detailed analysis of contemporary research on private labels, see Michael R. Hyman, Dennis A. Kopf, and Dongdae Lee, "Review of Literature—Future Research Suggestions: Private Label Brands: Benefits, Success Factors, and Future Research," *Journal of Brand Management* 17 (March 2010), pp. 368–89. See also Kusum Ailawadi, Bari Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Retailer Promotion Profitability: The Role of Promotion, Brand, Category, and Market Characteristics," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–35; Kusum Ailawadi, Koen Pauwels, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Private Label Use and Store Loyalty," *Journal of Marketing* 72 (November 2008), pp. 19–30.
58. Anne ter Braak, Marnik G. Dekimpe, and Inge Geyskens, "Retailer Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality-Tier Differentiation," *Journal of Marketing* 77 (July 2013), pp. 86–103.
59. Natasha Singer, "Drug Firms Apply Brand to Generics," *New York Times*, February 16, 2010; Casey Feldman, "Generic Drug Superstars," *Fortune*, August 5, 2009; Mina Kimes, "Teva: The King of Generic Drugs," *Fortune*, August 5, 2009; Jeanne Whalen, "Betting \$10 Billion on Generics, Novartis Seeks to Inject Growth," *Wall Street Journal*, May 4, 2006.
60. Boyle, "Even Better than the Real Thing."
61. Grant Surridge, "Brands of the Year: Rediscovering the Loblaw Story," *Strategy*, September 28, 2012; Jeff Beer, "An Even Better Choice?," *Canadian Business*, October 5, 2011; Hollie Shaw, "Loblaws Bets on Black Label to Lure Sales," *Financial Post*, September 13, 2011; Jim Chrizan, "Loblaw's Reverses Private Label Trend," *Packaging World*, January 22, 2010; "Loblaw Launches a New Line of Discount Store Brands," *Store Brand Decisions*, February 16, 2010; John J. Pierce, "Private Label Stimulus," *Private Label*, March/April 2009.
62. For an analytical examination, see Sherif Nasser, Danko Turcic, and Chakravarthi Narasimhan, "National Brand's Response to Store Brands: Throw In the Towel or Fight Back?," *Marketing Science* 32 (July–August 2013), pp. 591–608.
63. Brett Nelson, "Stuck in the Middle," *Forbes*, August 15, 2005, p. 88; "Arrow Company Profile," www.arrow.com, accessed December 12, 2013.
64. James A. Narus and James C. Anderson, "Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers," *Business Horizons* (September–October 1987). See also Hlavecek and McCuiston, "Industrial Distributors—When, Who, and How," pp. 96–101.
65. Debra Hoffman, "Gartner Supply Chain Top 25," www.gartner.com, May 30, 2013.
66. "The Supply Chain Evolution," *Fortune*, Special Advertising Section, March 8, 2012.
67. Joe Barrett, "Whirlpool Cleans Up Its Delivery Act," *Wall Street Journal*, September 24, 2009.
68. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997); Robert Shaw and Philip Kotler, "Rethinking the Chain: Making Marketing Leaner, Faster, and Better," *Marketing Management* (July/August 2009), pp. 18–23.
69. Danielle Gould, "Cutting Food Waste Increases Corporate Profits & Consumer Savings, Says Report," *Forbes*, August 30, 2012.
70. Patrick Burnson, "'Slow and Steady: 24th Annual State of Logistics Report,'" *Logistics Management*, July 2013; "The Logistics and Transportation Industry in the United States," www.selectusa.commerce.gov.
71. Margie Manning, "ConMed Linvatec Takes a 'Lean' Journey," *Tampa Bay Business Journal*, May 17, 2010; Pete Engardio, "Lean and Mean Gets Extreme," *BusinessWeek*, March 23 and 30, 2009, pp. 60–62; Traci Gregory, "ConMed Takes Lean Approach," *Central New York Business Journal*, May 22, 2009.
72. Daisuke Wakabayashi, "How Lean Manufacturing Can Backfire," *Wall Street Journal*, January 30, 2010; for some additional discussion of the downside of lean manufacturing, see Brian Hinds, "At 3M, a Struggle between Efficiency and Creativity," *BusinessWeek*, June 11, 2007.
73. Dana Mattioli, "Macy's Regroups in Warehouse Wars," *Wall Street Journal*, May 14, 2012.
74. The optimal order quantity is given by the formula $Q^* = 2DS/IC$, where D = annual demand, S = cost to place one order, and I = annual carrying cost per unit. Known as the economic-order quantity formula, it assumes a constant ordering cost, a constant cost of carrying an additional unit in inventory, a known demand, and no quantity discounts. For further reading on this subject, see Richard J. Tersine, *Principles of Inventory and Materials Management*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
75. "All the Right Moves," *Fortune*, Special Advertising Section, May 2, 2011.
76. Renee DeGross, "Retailers Try eBay Overstocks, Returns for Sale Online," *Atlanta Journal-Constitution*, April 10, 2004.
77. Katie Kelly Bell, "94 Point Brunello for Peanuts? How Wine Negotiant Cameron Hughes Finds the Deals," *Forbes*, November 27, 2012; Lettie Teague, "Taking Advantage of the Wine Glut," *Wall Street Journal*, May 7, 2010; Maureen Farrell, "Wine Workout," *Forbes*, March 30, 2009, pp. 64–65.
78. "The Total Package," *Bloomberg Businessweek*, Special Advertising Section, November 28, 2011; Geoff Colvin, "The Trade Tracker," *Fortune*, November 7, 2011; Helen Coster, "Calculus for Truckers," *Forbes*, September 12, 2011; "All the Right Moves," *Fortune*, Special Advertising Section, May 2, 2011.
79. "Manufacturing Complexity," *Economist: A Survey of Logistics*, June 17, 2006, pp. 6–9.
80. Perry A. Trunick, "Nailing a Niche in Logistics," *Logistics Today*, March 4, 2008.

Глава 19

1. Tim Nudd, "Inside Oreo's Adorable Triple Play for Father's Day," *Adweek*, June 10, 2013; Jennifer Rooney, "Behind the Scenes of Oreo's Real-Time Super Bowl Slam Dunk," *Forbes*, February 4, 2013; T. L. Stanley, "Brand

Genius: Lisa Mann, VP Cookies, Mondel z International," *Adweek*, October 29, 2012; Stuart Elliott, "For Oreo Campaign Finale, a Twist on Collaboration," *New York Times*, September 24, 2012; Rohit Nautiyal, "Cookie Time," *The Financial Express*, June 28, 2011.

2. Ernst C. Osinga, Peter S. H. Leeflang, Shuba Srinivasan, and Jaap E. Wieringa, "Why Do Firms Invest in Consumer Advertising with Limited Sales Response? A Shareholder Perspective," *Journal of Marketing* 75 (January 2011), pp. 109–24; Xueming Luo and Naveen Donthu, "Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 70–91.

3. Gabriel Beltrone, "Agency of the Year (Digital Winner): AKQA," *Adweek*, December 12, 2011; "Digital Agency of the Year: AKQA," *Campaign*, December 11, 2011; Eliza Williams, "Heineken Launches Live Football Game StarPlayer," *Creative Review*, April 27, 2011.

4. "Mondelez Seeks Digital Lead," www.warc.com, January 14, 2013.

5. "Content Drive Works for GE," www.warc.com, August 12, 2013.

6. Alexander Konrad, "Bigger than Craisins," *Forbes*, December 2, 2013; "Ocean Spray Challenges Raisins Fans to Make the Leap to Craisins Dried Cranberries," *Reuters*, February 23, 2012; "Ocean Spray's Pop-Up Restaurant Emerges from 2,000 lbs. of Cranberries Inside a Cranberry Bog in Rockefeller Center," *Business Wire*, September 29, 2011; Ken Romanzi, "Reintroducing the Cranberry to America!," talk at the Tuck School of Business at Dartmouth, January 7, 2010; Francis J. Kelly III and Barry Silverstein, *The Breakaway Brand* (New York: McGraw-Hill, 2005).

7. Some of these definitions are adapted from the *AMA Dictionary* from the American Marketing Association, www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx.

8. Tom Duncan, *Principles of Advertising and IMC*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005).

9. Michael McCarthy, "Ron Burgundy's Durango Campaign Helps Dodge Laugh All the Way to the Bank," *Advertising Age*, December 9, 2013; Marissa McNaughton, "Hands On Ron Burgundy Mobile Game Promotes Dodge Durango, Anchorman 2 Movie," *The Realtime Report*, November 21, 2013; Greg Gilman, "How Will Ferrell's Ron Burgundy Became Dodge's Best Car Salesman Ever," *The Wrap*, October 24, 2013.

10. Norris I. Bruce, Kay Peters, and Prasad A. Naik, "Discovering How Advertising Grows Sales and Builds Brands," *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 793–806.

11. This section is based on the excellent text, John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).

12. Patricia Odell, "Jockey and Target Join to Sell Women on Men's Brief," *Chief Marketer*, August 6, 2012; "Best Retail Promotion: Jockey JKY Right on Target—Gold," Pro Awards 2013, www.chiefmarketer.com; TPN Holdings, "Jockey Right on Target with JKY," www.baalink.com/reggie-case-study, accessed June 23, 2014.

13. James F. Engel, Roger D. Blackwell, and Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, 9th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 2001).

14. John R. Rossiter and Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1997).

15. Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, and James F. Engel, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Mason, OH: South-Western Publishing, 2006).

16. Ayn E. Crowley and Wayne D. Hoyer, "An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion," *Journal of Consumer Research* 20 (March 1994), pp. 561–74.

17. C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine, and F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949).

18. H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant, and Sunil Erevelles, "Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude," *Journal of Consumer Research* 21 (December 1994), pp. 481–90.

19. Gillian Naylor, Susan Bardi Kleiser, Julie Baker, and Eric Yorkston, "Using Transformational Appeals to Enhance the Retail Experience," *Journal of Retailing* 84 (April 2008), pp. 49–57.

20. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2013).

21. Will Burns, "Reality Prank from Toys R Us Backfires with Women," *Forbes*, November 6, 2013; Christopher Heine, "Toys R Us' Holiday Ads Employ Prankvertising," *Adweek*, October 21, 2013.

22. Rik Pieters and Michel Wedel, "Attention Capture and Transfer in Advertising: Brand, Pictorial, and Text-Size Effects," *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 36–50.

23. Herbert C. Kelman and Carl I. Hovland, "Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (July 1953), pp. 327–35.

24. Lucia Moses, "What Do These Real People Think of Ads Starring Real People," *Adweek*, May 1, 2012.

25. C. E. Osgood and P. H. Tannenbaum, "The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change," *Psychological Review* 62 (January 1955), pp. 42–55.

26. Victoria Clarke, "Campaign of the Month: John Deere Launches Its Own Chat Show," *B2B Marketing*, January 17, 2013; Kay Plantes, "John Deere—Branding and Business Models at Their Best," *WTN News*, December 6, 2012.

27. Robert V. Kozinets, Kristine de Valck, Andrea C. Wojnicki, and Sarah J. S. Wilner, "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 71–89; David Godes and Dina Mayzlin, "Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test," *Marketing Science* 28 (July–August 2009), pp. 721–39.

28. David Taintor, "Best Use of Branded Content: The Jaws of Opportunity," *Adweek*, August 19, 2013; "MediaCom Wins Adweek Media Plan of the Year for Volkswagen Campaign," *PRNewswire*, August 19, 2013; "Volkswagen, 'The Beetle Shark Cage,'" *Mediacom*, accessed March 26, 2014.

29. Jon Swartz, "Small Firms Dive into Social Media," *USA Today*, July 22, 2010, p. 3B.

30. Edward Skyler, "Citi Bike Boom," *The Hub*, March/April 2014; Nick Summers, "How Citibank Bought a City Cheap," *Bloomberg BusinessWeek*, October 31, 2013; Christine Birker, "In Like Schwinn," *Marketing News*, May 15, 2012, p. 7; Anne VanderMey, "By the Numbers: Pushing

Pedals," *Fortune*, July 23, 2012; Jon Gertner, "Wheeling and Dealing," *Fast Company*, July/August 2012.

31. Norris I. Bruce, Natasha Zhang Foutz, and Ceren Kolsarici, "Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products," *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 469–86. See also Shyam Gopinath, Jacquelyn Thomas, and Lakshman Krishnamurthi, "Investigating the Relationship between the Content of Online Word of Mouth, Advertising and Brand Performance," *Marketing Science* 33 (March–April 2014), pp. 241–58.

32. Adapted from G. Maxwell Ule, "A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes," *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp. 41–52.

33. Thomas C. Kinnear, Kenneth L. Bernhardt, and Kathleen A. Krentler, *Principles of Marketing*, 6th ed. (New York: HarperCollins, 1995).

34. K. Sridhar Moorthy and Scott A. Hawkins, "Advertising Repetition and Quality Perceptions," *Journal of Business Research* 58 (March 2005), pp. 354–60; Amna Kirmani and Akshay R. Rao, "No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality," *Journal of Marketing* 64 (April 2000), pp. 66–79.

35. Demetrios Vakratsas and Tim Ambler, "How Advertising Works: What Do We Really Know?," *Journal of Marketing* 63 (January 1999), pp. 26–43.

36. Ashlee Vance, "IBM on a Mission to Save the Planet," *Bloomberg Businessweek*, March 15, 2012; "Let's Build a Smarter Planet," *Effie Worldwide*, www.effie.org/winners/showcase/2010/; "IBM Smarter Planet Campaign from Ogilvy & Mather Wins Global Effie," *PRNewswire*, June 9, 2010; Jeffrey M. O'Brien, "IBM's Grand Plan to Save the Planet," *Fortune*, April 21, 2009.

37. Prasad A. Naik and Kalyan Raman, "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 375–88. See also Prasad A. Naik, Kalyan Raman, and Russell S. Winer, "Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects," *Marketing Science* 24 (January 2005), pp. 25–34.

38. Scott Neslin, *Sales Promotion*, MSI Relevant Knowledge Series (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2002).

39. Markus Pfeiffer and Markus Zinnbauer, "Can Old Media Enhance New Media?," *Journal of Advertising Research* (March 2010), pp. 42–49.

40. Sreedhar Madhavaram, Vishag Badrinarayanan, and Robert E. McDonald, "Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy," *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 69–80; Mike Reid, Sandra Luxton, and Felix Mavondo, "The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation, and Brand Orientation," *Journal of Advertising* 34 (Winter 2005), pp. 11–23.

41. Don E. Schultz and Heidi Schultz, *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw-Hill, 2003).

Глава 20

1. Alexander Coolidge, "P&G Aims for Moms' Heart with Latest 'Thank You' Ad," *USA Today*, January 8, 2013; Emma

Bazilian, "Ad of the Day: P&G Has a Winner with Latest Big Tearjerker Spot for Moms," *Adweek*, January 7, 2014; "Procter & Gamble Brands Unite to Kick Off Sochi 2014 Olympic Winter Games," www.pg.com, October 28, 2013; "In 2013, Once Again: Marketing Art Meets Science—Best in Show Winners of the Advertising Research Foundation's David Ogilvy Awards," *Journal of Advertising Research* 53, no. 3 (2013); Katy Bachman, "Brought to You by the Moms of the World," *Adweek*, August 19, 2013.

2. Paul F. Nunes and Jeffrey Merrihue, "The Continuing Power of Mass Advertising," *Sloan Management Review* (Winter 2007), pp. 63–69.

3. E. J. Schultz, "Muscling Past Mayhem: Geico Rides Giant Ad Budget Past Allstate," *Advertising Age*, July 8, 2013; Tim Nudd, "You Know the 'Fifteen Minutes' Line by Heart, but Did You Also Know . . .," *Adweek*, July 1, 2013; Gabriel Beltrone, "Eddie Money Falls Short of Paradise, but the Martin Agency's 'Happier Than' Spots Generally Do the Trick," *Adweek*, August 28, 2012.

4. Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* (New York: Association of National Advertisers, 1961).

5. Alicia Barroso and Gerard Llobet, "Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products," *Journal of Marketing Research* 49 (December 2012), pp. 773–92; Wilfred Amaldoss and Chuan He, "Product Variety, Informative Advertising, and Price Competition," *Journal of Marketing Research* 47 (February 2010), pp. 146–56.

6. Stephen Williams, "Rivals Gang Up on Ford Trucks as Dodge Ram Joins Battering," *Advertising Age*, February 20, 2012.

7. Debora Viana Thompson and Rebecca W. Hamilton, "The Effects of Information Processing Mode on Consumers' Responses to Comparative Advertising," *Journal of Consumer Research* 32 (March 2006), pp. 530–40.

8. Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis, and Pattana Thaivanich, "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets," *Journal of Marketing Research* 38 (November 2001); Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy, and Pattana Thaivanich, "Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long?," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46; Peter J. Danaher, Andre Bonfrer, and Sanjay Dhar, "The Effect of Competitive Advertising," *Journal of Marketing Research* 45 (April 2008), pp. 211–25.

9. Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass, and Gurumurthy Kalyanaram, "The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 109–19.

10. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson, and Mary Ellen Stevens, "How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real-World Split Cable T.V. Advertising Experiments," *Journal of Marketing Research* 32 (May 1995), pp. 125–39.

11. For an excellent review, see Greg Allenby and Dominique Hanssens, "Advertising Response," *Marketing Science Institute, Special Report*, No. 05-200, 2005. See also Harald J. Van Heerde, Maarten J. Gijzenberg, Marnik G. Dekimpe, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "Price

and Advertising Effectiveness over the Business Cycle," *Journal of Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 177–93; Raj Sethuraman, Gerard J. Tellis, and Richard A. Briesch, "How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities," *Journal of Marketing Research* 48 (June 2011), pp. 457–71.

12. Shyam Gopinath, Jacquelyn S. Thomas, and Lakshman Krishnamurthi, "Investigating the Relationship between the Content of Online Word of Mouth, Advertising, and Brand Performance," *Marketing Science* 33 (March–April 2014), pp. 241–58.

13. Jeff Manning, "Got Milk?," *Associations Now*, July 1, 2006, pp. 56–61; Jeff Manning and Kevin Lane Keller, "Making Advertising Work: How Got Milk? Marketing Stopped a 20-Year Sales Decline," *Marketing Management* (January–February 2003); Jeff Manning, *Got Milk? The Book* (New York: Prima Lifestyles, 1999).

14. Debora V. Thompson and Prashant Malaviya, "Consumer-Generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion?," *Journal of Marketing* 77 (May 2013), pp. 33–47; Benjamin Lawrence, Susan Fournier, and Frederic Brunel, "When Companies Don't Make the Ad: A Multi-Method Inquiry into the Differential Effectiveness of Consumer-Generated Advertising," *Journal of Advertising* 42, no. 4 (2013), pp. 292–307; Rosie Baker, "McDonald's Preps Crowdsourced Olympic Ads," *Marketing Week*, August 3, 2012; Eric Pfanner, "When Consumers Help, Ads Are Free," *New York Times*, June 22, 2009, p. B6; Elisabeth Sullivan, "H. J. Heinz: Consumers Sit in the Director's Chair for Viral Effort," *Marketing News*, February 10, 2008, p. 10; Louise Story, "The High Price of Creating Free Ads," *New York Times*, May 26, 2007. See also the Special Issue on the Emergence and Impact of User-Generated Content, *Marketing Science* 31 (May–June 2012).

15. Anat Keinan, Francis Farrelly, and Michael Beverland, "Introducing iSnack 2.0: The New Vegemite," Harvard Business School Case, April 2012; Ruth Lamperd, "Vegemite Product Renamed Vegemite Cheesybite after iSnack 2.0 Was Dumped," *Herald Sun*, October 7, 2009.

16. Werner Reinartz and Peter Saffert, "Creativity in Advertising: When It Works and When It Doesn't," *Harvard Business Review*, June 2013, pp. 107–12.

17. "Ouch! Advertising Icon Can't Duck Injury of His Own," *PR Newswire*, January 8, 2012; Daniel P. Amos, "How I Did It: Aflac's CEO Explains How He Fell for the Duck," *Harvard Business Review*, January–February 2010; Stuart Elliott, "Not Daffy or Donald, but Still Aflac's Rising Star," *New York Times*, April 22, 2009.

18. "Newspapers: By the Numbers," The State of the News Media 2013, www.stateofthemediamedia.org.

19. "iPad Mini Shows Off Its Size Print Ads in Time, The New Yorker," *Advertising Age*, November 30, 2012.

20. Tim Nudd, "The 2013 Clio Awards Winners," *Adweek*, May 12, 2013.

21. Carol Hanley, "Radio Is . . .," *Adweek*, October 15, 2012, p. R4.

22. "Motel 6 Ad Earns Grand Prize at Radio Mercury Awards," *Motel 6*, www.motel6.com, July 1, 2009; "Motel 6 Receives Hermes and Silver GALAXY Awards for 2002 Advertising Campaigns," Business Editors/Travel Writers, *Business Wire*, November 22, 2002.

23. For further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).

24. Schultz et al., *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, September 1994), p. 340.

25. Prashant Malaviya, "The Moderating Influence of Advertising Context on Ad Repetition Effects: The Role of Amount and Type of Elaboration," *Journal of Consumer Research* 34 (June 2007), pp. 32–40.

26. Sam Jaffe, "Easy Riders," *American Demographics*, March 2004, pp. 20–23.

27. Max Chaffin, "Ads and Atmospherics," *Inc.*, February 2007.

28. Stephanie Clifford, "Billboards That Look Back," *New York Times*, May 31, 2008.

29. Abbey Klaassen and Andrew Hampp, "Inside Outdoor's Digital Makeover," *Advertising Age: Creativity*, June 14, 2010, p. 5.

30. Jon Fine, "Where Are Advertisers? At the Movies," *BusinessWeek*, May 25, 2009, pp. 65–66; "Advertisers Go Outside to Play," *AdweekMedia*, March 9, 2009, p. 1; Zack O'Malley Greenburg, "Take Your Brand for a Ride," *Forbes*, March 2, 2009, p. 67.

31. Jeff Pelline, "New Commercial Twist in Corporate Restrooms," *San Francisco Chronicle*, October 6, 1986.

32. Michael A. Wiles and Anna Danielova, "The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis," *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 44–63; Siva K. Balasubramanian, James Karrh, and Hemant Patwardhan, "Audience Response to Product Placements: An Integrative Framework and Future Research Agenda," *Journal of Advertising* 35 (2006), pp. 115–41.

33. "Grow the Heineken Brand," *Heineken Annual Report 2012*; Guy Lodge, "The Skyfall's the Limit on James Bond Marketing," *The Guardian*, October 23, 2012; Marc Graser, "Skyfall' a Windfall for Product Placement," *Variety*, November 9, 2012; Oliver Chiang, "iPad, Product Placement Star of ABC's 'Modern Family' Even before Launch," *Forbes*, April 1, 2010.

34. "FCC Opens Inquiry into Stealthy TV Product Placement," *Associated Press*, June 26, 2008.

35. Popai, www.popai.com, accessed August 22, 2010.

36. Ram Bezawada, S. Balachander, P. K. Kannan, and Venkatesh Shankar, "Cross-Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights," *Journal of Marketing* 73 (May 2009), pp. 99–117; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young, "Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase," *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 1–17.

37. www.walmartsmartnetwork.info, accessed March 27, 2014; Bob Greenberg, "Reinventing Retail; E-commerce Impacts the Brick-and-Mortar Store Experience," *Adweek*, February 15, 2010; Bill Yackey, "Walmart Reveals 18-Month Results for SMART Network," *Digital Signage Today*, February 23, 2010.

38. Matt McFarland, "Intel's Hidden Ad Gamble Pays Off in First Game of Deal with FC Barcelona," *Washington Post*, December 12, 2013.

39. Jeanine Poggi, "TV Ad Prices: Football Is Still King," *Advertising Age*, October 20, 2013.
40. Steve McClellan, "Costs for TV Spots Rocket 7%," *Media Daily News*, January 29, 2013; "4As Television Production Cost Survey," 4As, January 21, 2013.
41. "Sports Illustrated Rate Card 2014" and "People Magazine Rate Card 2014"
42. Chen Lin, Sriram Venkataraman, and Sandy Jap, "Media Multiplexing Behavior: Implications," *Marketing Science*, 32 (March–April 2013), pp. 310–24.
43. Marshall Freimer and Dan Horsky, "Periodic Advertising Pulsing in a Competitive Market," *Marketing Science* 31 (July–August 2012), pp. 637–48.
44. David B. Montgomery and Alvin J. Silk, "Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures," *Management Science* (June 1972), pp. 485–501; Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964), p. 87.
45. Peter J. Danaher and Tracey S. Dagger, "Comparing the Relative Effectiveness of Advertising Channels: A Case Study of a Multimedia Blitz Campaign," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 517–34; Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy, and Pattana Thaivanich, "Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising," *Journal of Marketing Research* 37 (February 2000), pp. 32–46.
46. Nigel Hollis, "The Future of Tracking Studies," *Admap*, October 2004, pp. 151–53.
47. From Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990). This text provides a detailed, analytical treatment of sales promotion. An comprehensive review of academic work on sales promotions can be found in Scott Neslin, "Sales Promotion," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 310–38.
48. "2014 Coupon Trends: 2013 Year-End Report," www.inmar.com, March 2014.
49. For a good summary of the research on whether promotion erodes the consumer franchise of leading brands, see Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin, "Sales Promotion: The Long and Short of It," *Marketing Letters* 1 (December 2004). For a related topic, see Michael J. Barone and Tirthankar Roy, "Does Exclusivity Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response," *Journal of Marketing* 74 (March 2010), pp. 121–32.
50. Harald J. Van Heerde, Sachin Gupta, and Dick Wittink, "Is 75% of the Sales Promotion Bump due to Brand Switching? No, Only 33% Is," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 481–91.
51. Magid M. Abraham and Leonard M. Lodish, "Getting the Most out of Advertising and Promotion," *Harvard Business Review*, May–June 1990, pp. 50–60. See also Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens, and Marnik Dekimpe, "Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?," *Management Science* 50 (May 2004), pp. 617–29.
52. Emily Bryson York and Natalie Zmuda, "Sampling: The New Mass Media," *Advertising Age*, May 12, 2008, pp. 3, 56.
53. "2010 REGGIE Awards Shopper Marketing: P&G Gain—Project Gainiac," *Promotion Marketing Association*, www.pmalink.org.
54. Rajkumar Venkatesan and Paul W. Farris, "Measuring and Managing Returns from Retailer-Customized Coupon Campaigns," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 76–94.
55. Nathan Vardi, "Groupon and Zynga Are the Worst-Performing Stocks of the Year," *Forbes*, October 8, 2012; Cassie Lancellotti-Young, "Groupon Case," Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, Dartmouth College, 2011; Brad Stone and Douglas MacMillan, "Are These Four Words Worth \$25 Billion," *Bloomberg BusinessWeek*, March 27, 2011; "Is Groupon a Good Deal?," *Entrepreneur*, March 2011, p. 61. For relevant academic research, see Xueming Luo, Michelle Andrews, Yiping Song, and Jaakko Aspara, "Group-Buying Deal Popularity," *Journal of Marketing* 78 (March 2014), pp. 20–33.
56. Kusum L. Ailawadi, Karen Gedenk, Christian Lutzky, and Scott A. Neslin, "Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Eric T. Anderson and Duncan Simester, "The Long-Run Effects of Promotion Depth on New versus Established Customers: Three Field Studies," *Marketing Science* 23 (Winter 2004), pp. 4–20; Luc Wathieu, A. V. Muthukrishnan, and Bart J. Bronnenberg, "The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice," *Journal of Consumer Research* 31 (December 2004), pp. 652–65.
57. Rebecca J. Slotegraaf and Koen Pauwels, "The Impact of Brand Equity Innovation on the Long-Term Effectiveness of Promotions," *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 293–306.
58. Kusum L. Ailawadi, Bari A. Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce, "Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 518–36.
59. Miguel Gomez, Vithala Rao, and Edward McLaughlin, "Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry," *Journal of Marketing Research* 44 (August 2007); Norris Bruce, Preyas S. Desai, and Richard Staelin, "The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables," *Journal of Marketing Research* 42 (February 2005), pp. 54–66.
60. Kusum L. Ailawadi and Bari Harlam, "An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share," *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 147–66; Kusum L. Ailawadi, "The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?," *Journal of Retailing* 77 (Fall 2001), pp. 299–318; Koen Pauwels, "How Retailer and Competitor Decisions Drive the Long-Term Effectiveness of Manufacturer Promotions," *Journal of Retailing* 83 (2007), pp. 364–90.
61. James Bandler, "The Shadowy Business of Diversion," *Fortune*, August 17, 2009, p. 65.
62. IBIS World USA, www.ibisworld.com; Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?," *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.
63. Christopher Heine, "Best Use of Mobile: Go Ahead, Take a Picture—It Lasts Longer," *Adweek*, August 19, 2013; "Samsung Galaxy Camera's Successful E-commerce

Campaign," VanWestMedia, August 26, 2013; "Samsung Galaxy Camera Presents 'Life's a Photo—Take It' Competition," www.venturebeat.com, December 13, 2012.

64. Joe A. Dodson, Alice M. Tybout, and Brian Sternthal, "Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching," *Journal of Marketing Research* 15 (February 1978), pp. 72–81.

65. "Sponsorship Spending Growth Slows in North America as Marketers Eye Newer Media and Marketing Options," *IEG Sponsorship Report*, January 7, 2014.

66. Philip Kotler, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing* (Winter 1973–1974), pp. 48–64.

67. Bettina Cornwell, Michael S. Humphreys, Angela M. Maguire, Clinton S. Weeks, and Cassandra Tellegen, "Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory," *Journal of Consumer Research* 33 (December 2006), pp. 312–21.

68. "Brands Suit Up for 'Iron Man 2,'" *Adweek*, May 14, 2010.

69. "BB&T Continues Sponsorship with Clint Bowyer, Richard Childress Racing," *SceneDaily*, January 14, 2010; "BB&T Puts Name on New Winston-Salem Ballpark," *Winston-Salem Journal*, February 24, 2010.

70. The Association of National Advertisers has a useful source: *Event Marketing: A Management Guide*, which is available at www.ana.net/bookstore.

71. T. Bettina Cornwell, Clinton S. Weeks, and Donald P. Roy, "Sponsorship-Linked Marketing: Opening the Black Box," *Journal of Advertising* 34 (Summer 2005).

72. B. Joseph Pine and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999).

73. "2006 Experiential Marketing Study," Jack Morton, www.jackmorton.com.

74. www.factorytour.com, accessed June 23, 2014.

75. "Do We Have a Story for You!," *Economist*, January 21, 2006, pp. 57–58; Al Ries and Laura Ries, *The Fall of Advertising and the Rise of PR* (New York: HarperCollins, 2002).

76. "A Purr-fect Fit: CeeLo Green and Purrfect Remix the Meow Mix Cat Food Jingle," PRWeek Awards 2014, www.awards.prweekus.com; Rebecca Cullers, "CeeLo Green Creates a Purrfect Meow Mix Remix with His Cat," *Adweek*, May 10, 2012; Ken Wheaton, "Stop the Presses: CeeLo Green, Purrfect Remix Meow Mix Jingle," *Advertising Age*, May 4, 2012.

77. "The Comeback Kid: Cisco Bounces Back from a Knockdown Punch," PRWeek Awards 2014, www.awards.prweekus.com.

78. Arthur M. Merims, "Marketing's Stepchild: Product Publicity," *Harvard Business Review*, November–December 1972, pp. 111–12.

Глава 21

1. Thomas Leskin, "Schuylkill Native Part of Winning Doritos Super Bowl Commercial," *The Morning Call*, February 4, 2014; Jennifer Rooney, "Doritos Again Asks Fans to 'Crash the Super Bowl'—This Time from around the World," *Forbes*, September 12, 2013; Elaine Wong, "What Mountain Dew Learned from 'DEWmocracy,'" *Adweek*, June 16, 2010; Natalie Zmuda, "New Pepsi 'Dewmocracy' Push Threatens to Crowd Out Shops," *Advertising Age*, November 2, 2009;

2. Andrew T. Stephen and Jeff Galak, "The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace," *Journal of Marketing Research* 49 (October 2012), pp. 624–39.

3. For example, see Andre Bonfrer and Xavier Dreze, "Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 251–63.

4. Kenneth C. Wilbur and Yi Zhu, "Click Fraud," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 293–308.

5. "Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media," *eMarketer*, April 22, 2014.

6. Asim Ansari and Carl F. Mela, "E-customization," *Journal of Marketing Research* 40 (May 2003), pp. 131–45.

7. "U.S. Digital Adspend Passes TV," www.warc.com, April 11, 2014.

8. Mike Kacsmar, "Tough Mudder CEO Redefines a Successful Race," *Forbes*, March 20, 2014; Matt Gutman, "The Tough Mudder: 'The Toughest Race on the Planet,'" *ABC News*, January 27, 2012; Mike Ozanian, "Tough Mudder Has Created a New Business Model for Sports," *Forbes*, October 26, 2010.

9. Hans Risselada, Peter C. Verhoef, and Tammo H.A. Bijmolt, "Dynamic Effects of Social Influence and Direct Marketing on the Adoption of High-Technology Products," *Journal of Marketing* 78 (March 2014), pp. 52–68; Zsolt Katona, Peter Pal Zubcsek, and Miklos Sarvary, "Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network," *Journal of Marketing Research* 48 (June 2011), pp. 425–43; Allen P. Adamson, *Brand Digital* (New York: Palgrave Macmillan, 2008).

10. John R. Hauser, Glen L. Urban, Guilherme Liberali, and Michael Braun, "Website Morphing," *Marketing Science* 28 (March–April 2009), pp. 202–23; Peter J. Danaher, Guy W. Mullarkey, and Skander Essegaier, "Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (May 2006), pp. 182–94; Philip Kotler, *According to Kotler* (New York: American Management Association, 2005).

11. Jeffrey F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.

12. Bob Tedeschi, "E-Commerce Report," *New York Times*, June 24, 2002.

13. Jan-Benedict E. M. Steenkamp and Inge Geyskens, "How Country

Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites," *Journal of Marketing* 70 (July 2006), pp. 136–50.

14. "Automotive Brand Websites Drive Trials," www.warc.com, January 31, 2013.

15. Jessi Hempel, "The Online Numbers Game," *Fortune*, September 3, 2007, p. 18.

16. Avi Goldfarb and Catherine Tucker, "Why Managing Consumer Privacy Can Be an Opportunity," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2013, pp. 10–12.

17. Emily Steel, "Marketers Take Search Ads beyond Search Engines," *Wall Street Journal*, January 19, 2009.

18. "Paid Search Clickthrough Rates Up Year over Year," *eMarketer*, January 23, 2012; Mike Chapman, "What Clicks Worldwide?," *Adweek*, May 31, 2011.

19. Ron Berman and Zsolt Katona, "The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing," *Marketing Science* 32 (July–August 2013), pp. 644–51; Oliver J.

Rutz, Randolph E. Bucklin, and Garrett P. Sonnier, "A Latent Instrumental Variables Approach to Modeling Keyword Conversion in Paid Search Advertising," *Journal of Marketing Research* 49 (June 2012), pp. 306–19; Oliver J. Rutz and Randolph E. Bucklin, "From Generic to Branded: A Model of Spillover in Paid Search Advertising," *Journal of Marketing Research* 48 (February 2011), pp. 87–102; Paula Andrus, "How to Win the Bidding Wars," *Marketing News*, April 1, 2008, p. 28; Jefferson Graham, "To Drive Traffic to Your Site, You Need to Give Good Directions," *USA Today*, June 23, 2008.

20. Jay Paul, "A Revolutionary Marketing Strategy: Answer Customers' Questions," *New York Times*, February 27, 2013.

21. Jacob Goldenberg, Gal Oestreicher-Singer, and Shachar Reichman, "The Quest for Content: How User-Generated Links Can Facilitate Online Exploration," *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 452–68.

22. Zsolt Katona, "Competing for Influencers in a Social Network," working paper, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2014; Michael Trusov, Anand V. Bodapati, and Randolph E. Bucklin, "Determining Influential Users in Internet Social Networks," *Journal of Marketing Research* 47 (August 2010), pp. 643–58.

23. Peter J. Danaher, Janghyuk Lee, and Laoucine Kerbache, "Optimal Internet Media Selection," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 336–47; Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dube, Khim Yong Goh, and Pradeep K. Chintagunta, "The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing," *Journal of Marketing Research* 43 (February 2006), pp. 98–108.

24. Glen Urban, Guilherme (Gui) Liberali, Erin Macdonald, Robert Bordley, and John Hauser, "Morphing Banner Advertising," *Marketing Science* 33 (January–February 2014), pp. 27–46; Jan H. Schumann, Florian von Wangenheim, and Nicole Groene, "Targeted Online Advertising: Using Reciprocity Appeals to Increase Acceptance among Users of Free Web Services," *Journal of Marketing* 78 (January 2014), pp. 59–75; Michael Braun and Wendy Moe, "Online Display Advertising: Modeling the Effects of Multiple Creatives and Individual Impression Histories," *Marketing Science* 32 (September/October 2013), pp. 753–67; Anja Lambrecht and Catherine Tucker, "When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising," *Journal of Marketing Research* 50 (October 2013), pp. 561–76.

25. Nora Aufreiter, Julien Boudet and Vivien Weng, "Why Marketers Keep Sending You E-mails," *McKinsey Quarterly*, January 2014.

26. "Email, Search Remain Key for Brands," www.warc.com, January 24, 2013.

27. "Email Advertisers Face Backlash," www.warc.com, January 18, 2013.

28. Natalie Zmuda, "How E-mail Became a Direct-Marketing Rock Star in Recession," *Advertising Age*, May 11, 2009, p. 27.

29. Aufreiter, Boudet and Weng, "Why Marketers Keep Sending You E-mails." 30. Jessica Naziri, "Dollar Shave Club Co-founder Michael Dubin Had a Smooth Transition," *Los Angeles Times*, August 16, 2013; Emily Glazer, "A David and Gillette Story," *Wall Street Journal*, April 12, 2012, Mark

Evans, "Is DollarShaveClub.com Really the Best Launch Video?," www.blog.sysomos.com, March 19, 2012.

31. Paul Dwyer, "Measuring the Value of Word of Mouth and Its Impact in Consumer Communities," *Journal of Interactive Marketing* 21 (Spring 2007), pp. 63–79; Kelly K. Spors, "The Customer Knows Best," *Wall Street Journal*, July 13, 2009, p. R5.

32. For an academic discussion of chat rooms, recommendation sites, and customer review sections online, see Dina Mayzlin, "Promotional Chat on the Internet," *Marketing Science* 25 (March–April 2006), pp. 155–63; and Judith Chevalier and Dina Mayzlin, "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews," *Journal of Marketing Research* 43 (August 2006), pp. 345–54.

33. Heather Green, "The Big Shots of Blogdom," *BusinessWeek*, May 7, 2007; TreeHugger, www.treehugger.com/about, accessed April 28, 2014.

34. Kim Hart, "Angry Customers Use Web to Shame Firms," *Washington Post*, July 5, 2006.

35. For a review of some relevant academic literature, see Christophe Van Den Bulte and Stefan Wuyts, *Social Networks and Marketing* (Marketing Science Institute Relevant Knowledge Series, Cambridge, MA, 2007); and for some practical considerations, see "A World of Connections: A Special Report on Social Networking," *Economist*, January 30, 2010.

36. Allen Adamson, "No Contest: Twitter and Facebook Can Both Play a Role in Branding," www.forbes.com, May 6, 2009.

37. Jae Young Lee and David R. Bell, "Neighborhood Social Capital and Social Learning for Experience Attributes of Products," *Marketing Science* 32 (November–December 2013), pp. 960–76.

38. "Profiting from Friendship," *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.

39. Rebecca Walker Naylor, Cait Poyner Lamberton, and Patricia M. West, "Beyond the 'Like' Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings," *Journal of Marketing* 76 (November 2012), pp. 105–20.

40. "A Peach of Opportunity," *Economist*, January 30, 2010, pp. 9–12.

41. "CafeMom Launches The Stir, the All-Day, Every Day Content Destination for Moms," www.prnewswire.com, March 30, 2010; Claire Cain Miller, "The New Back Fence," *Forbes*, April 7, 2008; www.cafemom.com/about, accessed April 26, 2014.

42. David Taylor, "Can Social Media Show You the Money," *Brandgym Research Paper* 6, September 2012.

43. Christian Schulze, Lisa Scholer, and Bernd Skiera, "Not All Fun and Games: Viral Marketing for Utilitarian Products," *Journal of Marketing* 78 (January 2014), pp. 1–19.

44. "Lay's 'Do Us a Flavor' Contest Is Back: Fans Invited to Submit Next Great Potato Chip Flavor Idea for the Chance to Win \$1 Million," *PR Newswire*, January 14, 2014; Valeri Reaves, "Facebook's App Crashes during the Lay's 'Do Us a Flavor' Million Dollar Contest," www.examiner.com, July 21, 2012; Bruce Horovitz, "Lay's Goes on Facebook with \$1 Million Prize for New Flavor," *USA Today*, July 18, 2012.

45. Stephen Baker, "Beware Social Media Snake Oil," *Bloomberg Businessweek*, December 14, 2009, pp. 48–51.

46. Daniel Birnbaum, "SodaStream's CEO on Turning a Banned Super Bowl Ad into Marketing Gold," *Harvard Business Review*, January–February 2014; Kyle Stock, "The Secret of SodaStream's Success," *Bloomberg Businessweek*, July 31, 2013; Stuart Feil, "Gift for Gab," *Adweek*, December 10, 2012.
47. Ed Keller and Brad Fay, "Word of Mouth Advocacy: A New Key to Advertising Effectiveness," *Journal of Advertising Research*, 52 (December 2012), pp. 459–64.
48. Jeff Koyen, "Mouth Meets Mouse," *Adweek*, November 22, 2011, pp. W1–W5.
49. Barak Libai, Eitan Muller, and Renana Peres, "Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion," *Journal of Marketing Research* 50 (April 2013), pp. 161–76; Oliver Hinz, Bernd Skiera, Christian Barrot, and Jan U. Becker, "Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison," *Journal of Marketing* 75 (November 2011), pp. 55–71; Ralf van der Lans, Gerrit van Bruggen, Jehoshua Eliashberg, and Berend Wierenga, "A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth," *Marketing Science* 29 (March–April 2010), pp. 348–65.
50. Thales Teixeira, "How to Profit from 'Lean' Advertising," *Harvard Business Review*, June 2013, pp. 23–25. 51. *Will It Blend?* www.willitblend.com; Blendtec, www.blendtec.com; Piet Levy, "I Tube, You Tube," *Marketing News*, March 30, 2009, p. 8; Phyllis Berman, "Food Fight," *Forbes*, October 13, 2008, p. 110; Rob Walker, "Mixing It Up," *New York Times*, August 24, 2008; Jon Fine, "Ready to Get Weird, Advertisers?," *BusinessWeek*, January 8, 2007, p. 24.
52. Jonah Berger and Raghuram Iyengar, "Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message," *Journal of Consumer Research* 40 (October 2013), pp. 567–79. See also Mitch Lovett, Renana Peres, and Roni Shachar, "On Brands and Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 427–44; Amar Cheema and Andrew M. Kaikati, "The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 553–63.
53. Jonah Berger and Eric M. Schwartz, "What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth?," *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 869–80.
54. Matteo De Angelis, Andrea Bonezzi, Alessandro M. Peluso, Derek D. Rucker, and Michele Costabile, "On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission," *Journal of Marketing Research* 49 (August 2012), pp. 551–63; Sha Yang, Mantian Hu, Russ Winer, Henry Assael, and Xiaohong Chen, "An Empirical Study of Word-of-Mouth Generation and Consumption," *Marketing Science* 31 (November–December 2012), pp. 952–63. See also Yinlong Zhang, Lawrence Feick, and Vikas Mittal, "How Males and Females Differ in Their Likelihood of Transmitting Negative Word of Mouth," *Journal of Consumer Research* 40 (April 2014), pp. 1097–108; David Dubois, Derek D. Rucker, and Zakary L. Tormala, "From Rumors to Facts, and Facts to Rumors: The Role of Certainty Decay in Consumer Communications," *Journal of Marketing Research* 48 (December 2011), pp. 1020–32.
55. Sharad Goel, Duncan J. Watts, and Daniel G. Goldstein, "The Structure of Online Diffusion Networks," *Proceedings of the 13th ACM Conference on Electronic Commerce (EC'12)*, Valencia, Spain, June 4–8, 2012, pp. 623–38.
56. Olivier Toubia and Andrew T. Stephen, "Intrinsic vs. Image-Related Utility in Social Media: Why Do People Contribute Content to Twitter?," *Marketing Science* 32 (May–June 2013), pp. 368–92.
57. Thales Teixeira, "The New Science of Viral Ads," *Harvard Business Review*, March 2012, pp. 25–27; Thales Teixeira, Michel Wedel, and Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 144–59. See also Jonah Berger and Katherine L. Milkman, "What Makes Online Content Viral?," *Journal of Marketing Research* 49 (April 2012), pp. 192–205.
58. James Peter Rubin, "Where Word-of-Mouth and Shopper Data Meet," *Adweek*, December 10, 2012; Zak Stambor, "For Green Mountain Coffee Roasters a Little Education Goes a Long Way," *Internet Retailer*, July 27, 2012; Stuart Feil, "Gift for Gab," *Adweek*, December 10, 2012; Barbara Kiviat, "Word on the Street," *Time*, April 12, 2007; Dave Balter, "Rules of the Game," *Advertising Age Point*, December 2005, pp. 22–23.
59. Matthew Creamer and Rupal Parekh, "Ideas of the Decade," *Advertising Age*, December 14, 2009.
60. Amar Cheema and Andrew M. Kaikati, "The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 553–63.
61. Stephan Ludwig, Ko de Ruyter, Mike Friedman, Elisabeth C. Bruggen, Martin Wetzels, and Gerard Pfann, "More than Words: The Influence of Affective Content and Linguistic Style Matches in Online Reviews on Conversion Rates," *Journal of Marketing* 77 (January 2013), pp. 87–103; Yi Zhao, Sha Yang, Vishal Narayan, and Ying Zhao, "Modeling Consumer Learning from Online Product Reviews," *Marketing Science* 32 (January–February 2013), pp. 153–69; Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton, and David A. Norton, "Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion," *Journal of Marketing Research* 48 (June 2011), pp. 617–31.
62. "Nielsen: Global Consumers' Trust in 'Earned' Advertising Grows in Importance," April 10, 2012. See also Itamar Simonson and Emanuel Rosen, *Added Value* (New York: Harper Collins, 2014).
63. Ekaterina Walter, "When Co-creation Becomes the Beating Heart of Marketing, Companies Win," *Fast Company*, November 29, 2012.
64. Dina Mayzlin, Yaniv Dover, and Judith A. Chevalier, "Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation," *American Economic Review*, 2014, forthcoming.
65. Sinan Aral, "The Problem with Online Ratings," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2014, pp. 47–52. See also Shrihari Sridhar and Raji Srinivasan, "Social Influence Effects in Online Product Ratings," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 70–88; Wendy W. Moe and Michael Trusov, "The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums," *Journal of Marketing Research* 48 (June 2011), pp. 444–56. For related research, see Ann Kronrod and Shai Danziger, "Wii Will Rock You! The Use and Effect

of Figurative Language in Consumer Reviews of Hedonic and Utilitarian Consumption," *Journal of Consumer Research* 40 (December 2013), pp. 726–39.

66. Zoey Chen and Nicholas Lurie, "Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth," *Journal of Marketing Research* 50 (August 2013), pp. 463–76; Yubo Chen, Qi Wang, and Jinhong Xie, "Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth versus Observational Learning," *Journal of Marketing Research* 48 (April 2011), pp. 238–54.

67. "The Value of Conversation," *Adweek*, May 14, 2012.

68. Keith Barry, "Fiesta Stars in Night of the Living Social Media Campaign," *Wired*, May 21, 2010; Matthew Dolan, "Ford Takes Online Gamble with New Fiesta," *Wall Street Journal*, April 8, 2009.

69. V. Kumar, J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone, "How Valuable Is Word of Mouth?," *Harvard Business Review*, October 2007, pp. 139–46.

70. Omar Merlo, Andreas B. Eisingerich, and Seigyoung Auh, "Why Customer Participation Matters," *MIT Sloan Management Review*, Winter 2014, pp. 81–88.

71. Jackie Huba, "From Word of Mouth to Customer Evangelism," *AMA Marketing News*, August 31, 2012; www.churchofthecustomer.com.

72. Adam L. Penenberg, "How Much Are You Worth to Facebook?," *Fast Company*, October 1, 2009.

73. Preethi Chamikuttly, "Wharton Professor David Bell, on Brand Building in the Offline and Online World," *Your Story*, September 3, 2013.

74. "Mobile Marketing Facts 2014," *Advertising Age*, April 14, 2014. 75. "Mobile Continues to Steal Share of US Adults' Daily Time Spent with Media," *eMarketer*, April 22, 2014.

76. Sunil Gupta, "For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads," *Harvard Business Review*, March 2013, pp. 71–75.

77. "VW Set for Launch in 8 Months," *WorldCarFans.com*, www.worldcarfans.com, March 20, 2007; Eleftheria Parpis, "Volkswagen's Public Polling Pays Off," *Adweek*, May 19, 2008; Andrew Grill, "Volkswagen Tiguan Mobile Advertising Case Study," *London Calling*, www.londoncalling.mobi, May 20, 2009.

78. "New Merrill Edge Mobile App Uses 3D Technology to Put Retirement Planning in Your Hands," www.newsroom.bankofamerica.com, February 26, 2014; Emily Brandon, "An Innovative Way to Face Retirement," www.money.usnews.com, January 14, 2013; Kayla Tausche and Jesse Bergman, "Your 'Face' and Your Retirement at 100," www.cnbc.com, December 19, 2012; Hal E. Hershfield, Daniel G. Goldstein, William F. Sharpe, Jesse Fox, Leo Yeykelis, Laura L. Carstensen, and Jeremy N. Bailenson, "Increasing Saving Behavior through Age-Progressed Renderings of the Future Self," *Journal of Marketing Research* 48 (November 2011), pp. S23–S37.

79. Peter DaSilva, "Cellphone in New Role: Loyalty Card," *New York Times*, May 31, 2010.

80. Diana Ransom, "When the Customer Is in the Neighborhood," *Wall Street Journal*, May 17, 2010.

81. Don Clark and Nick Wingfield, "Intel, Microsoft Offer Smart Sign Technology," *Wall Street Journal*, January 12, 2010; Andrew Lavalley, "Unilever to Test Mobile Coupons in Trial at Supermarket, Cellphones Will Be the Medium for Discount Offers," *Wall Street Journal*, May 29,

2009; Bob Tedeschi, "Phone Smart Cents-Off Coupons and Other Special Deals, via Your Cellphone," *New York Times*, December 17, 2008.

82. Spencer E. Ante, "Online Ads Can Follow You Home," *Wall Street Journal*, April 29, 2013.

83. Paul Heine, "Is This the Long-Awaited Answer to Measuring Video Viewers Everywhere They're Watching?," *Adweek*, March 23, 2014.

84. Piet Levy, "Set Your Sites on Mobile," *Marketing News*, April 30, 2010, p. 6; Tom Lowry, "Pandora: Unleashing Mobile-Phone Ads," *BusinessWeek*, June 1, 2009, pp. 52–53.

85. Christopher Heine, "Agencies And Cannes Judges Say Less Is More for Mobile," *Ad Week*, June 17, 2013.

86. Elisabeth Sullivan, "The Tao of Mobile Marketing," *Marketing News*, April 30, 2010, pp. 16–20.

87. Loretta Chao, "Cell Phone Ads Are Easier Pitch in China Interactive Campaigns," *Wall Street Journal*, January 4, 2007.

Глава 22

1. Joshua Green, "The Science behind Those Obama Campaign E-Mails," *Bloomberg Businessweek*, November 29, 2012; Michael Scherer, "Inside the Secret World of the Data Crunchers Who Helped Obama Win," *Time*, November 7, 2012; David Jackson, "How Obama Won Re-Election," *USA Today*, November 9, 2012; Joshua Green, "Corporations Want Obama's Winning Formula," *Bloomberg Businessweek*, November 26, 2012, pp. 37–39.

2. Ran Kivetz and Itamar Simonson, "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs," *Journal of Marketing Research* 40 (November 2003), pp. 454–67; Ran Kivetz and Itamar Simonson, "Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards," *Journal of Marketing Research* 39 (May 2002), pp. 155–70.

3. Ira Kalb, "How to Do Direct Marketing That's Not Annoying," *Business Insider*, November 12, 2013.

4. Stan Rapp and Thomas L. Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987).

5. "Tip Top: Diamond Echo Award," Direct Marketing Association, www.dma.org; "Feel Tip Top: Bronze Winner," www.caples.org; Ben Fahey, "Kiwis Urged to Feel Tip Top This Summer," *Idealog*, October 23, 2012; "Tip Top Delivers Ice Creams to Kiwis' Doors in New Integrated Campaign via Colenso, BBDO NZ," *Campaign Brief*, November 29, 2012.

6. Allison Schiff, "DMA: Direct Response Rates Beat Digital," *Direct Marketing News*, June 14, 2012.

7. For an intriguing variation based on the timing involved with RFM, see Y. Zhang, Eric T. Bradlow, and Dylan S. Small, "Capturing Clumpiness when Valuing Customers: From RFM to RFMC," working paper, 2014, Wharton School of Business.

8. Bob Stone and Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, 8th ed. (New York: McGraw-Hill, 2007). See also David A. Schweidel and George Knox, "Incorporating Direct Marketing Activity into Latent Attrition Models," *Marketing Science* 32 (May–June 2013), pp. 471–87.

9. Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, 4th ed. (New York: McGraw-Hill, 2000).

10. Matt Schiffrin, "Master Class," *Forbes*, January 17, 2011, pp. 54–55.

11. The *average customer longevity* (N) is related to the *customer retention rate* (CR). Suppose the company retains 80 percent of its customers each year. Then the average customer longevity is given by: $N = 1/(1 - CR) = 1/.2 = 5$ years.
12. 2011 MCM 100, *MultiChannel Merchant*, www.multichannelmerchant.com, accessed January 27, 2014.
13. "Internet & Mail-Order Retail Industry Profile," www.firstresearch.com, March 3, 2014.
14. Todd Woody, "War on Junk Mail," *Forbes*, May 7, 2012, pp. 48–49.
15. Steve Kroft, "The Data Brokers: Selling Your Personal Information," www.cbsnews.com, March 9, 2014.
16. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Knowing What to Sell, When, and to Whom," *Harvard Business Review*, March 2006, pp. 131–37.
17. Jeff Zabin, "The Importance of Being Analytical," *Brandweek*, July 24, 2006, p. 21; Stephen Baker, "Math Will Rock Your World," *BusinessWeek*, January 23, 2006, pp. 54–62; Michelle Kessler and Byron Acohido, "Data Miners Dig a Little Deeper," *USA Today*, July 11, 2006.
18. www.dunnhumby.com, accessed December 27, 2012; Burt Heim, "Getting inside the Customer's Mind," *BusinessWeek*, September 22, 2008, p. 88; Mike Duff, "Dunnhumby Complicates Outlook for Tesco, Kroger, Wal-Mart," bnet.com, January 13, 2009; Sarah Mahoney, "Macy's Readies New Marketing Strategy, Hires Dunnhumby," *Marketing Daily*, August 14, 2008; Kerry Capell, "Tesco: Wal-Mart's Worst Nightmare," *Bloomberg Businessweek*, December 29, 2008.
19. Christopher R. Stephens and R. Sukumar, "An Introduction to Data Mining," Rajiv Grover and Marco Vriens, eds., *Handbook of Marketing Research* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006), pp. 455–86; Pang-Ning Tan, Michael Steinbach, and Vipin Kumar, *Introduction to Data Mining* (Upper Saddle River, NJ: Addison Wesley, 2005); Michael J. A. Berry and Gordon S. Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, 2nd ed. (Hoboken, NJ: Wiley Computer, 2004); James Lattin, Doug Carroll, and Paul Green, *Analyzing Multivariate Data* (Florence, KY: Thomson Brooks/Cole, 2003).
20. Ibid.; George S. Day, "Creating a Superior Customer-Relating Capability," *MSI Report No. 03–101* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); "Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)," *Knowledge at Wharton*, <http://knowledge.wharton.upenn.edu>, January 15, 2003.
21. Werner Reinartz and V. Kumar, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002, pp. 86–94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha, and David Glen Mick, "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing," *Harvard Business Review*, January–February 1998, pp. 42–51.
22. Jon Swartz, "eBay Faithful Expect Loyalty in Return," *USA Today*, July 1, 2002.
23. V. Kumar and Werner J. Reinartz, "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, July 2002.
24. "Employment by Major Occupational Group, 2012 and Projected 2022," www.bls.gov/news.release/ecopro.t06.htm.
25. "The View from the Field," *Harvard Business Review*, July–August 2012, pp. 101–9.
26. John Bello, "Sell Like Your Outfit Is at Stake. It Is," *BusinessWeek Online*, February 5, 2004; John Bello, "The Importance of Sales for Entrepreneurs," *USA Today*, February 11, 2004; Jeanine Prezioso, "Lizard King's Story," *Fairfield County Business Journal*, December 10, 2001.
27. Shrihari Sridhar, Murali K. Mantrala, and Sonke Albers, "Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 47 (October 2010).
28. Adapted from Robert N. McMurry, "The Mystique of Super-Salesmanship," *Harvard Business Review*, March–April 1961, p. 114. Also see William C. Moncrief III, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Sales Forces," *Journal of Marketing Research* 23 (August 1986), pp. 261–70.
29. Brent Adamson, Matthew Dixon, and Nicholas Toman, "The End of Solution Sales," *Harvard Business Review*, July–August 2012, pp. 60–68.
30. Lawrence G. Friedman and Timothy R. Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999).
31. Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, John E. Mathieu, and Son K. Lam, "The Role of Consensus in Sales Team Performance," *Journal of Marketing Research* 47 (June 2010), pp. 458–69.
32. Ashwin W. Joshi, "Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations," *Journal of Marketing* 74 (January 2010), pp. 94–107; Philip Kotler, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy, "Ending the War between Sales & Marketing," *Harvard Business Review*, July–August 2006, pp. 68–78; Timothy M. Smith, Srinath Gopalakrishna, and Rubikar Chatterjee, "A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 546–79.
33. "The View from the Field," pp. 101–9.
34. Piet Levy, "Sales Support," *Marketing News*, March 30, 2011, pp. 18–23.
35. Michael Copeland, "Hits and Misses," *Business 2.0*, April 2004, p. 142.
36. For distinctions between bonuses and commissions, see Sunil Kishore, Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan, and George John, "Bonuses versus Commissions: A Field Study," *Journal of Marketing Research* 50 (June 2013), pp. 317–33.
37. "Sales Performance Benchmarks," *Go-to-Market Strategies*, June 5, 2007. For international tax implications in compensation, see Dominique Rouzies, Anne T. Coughlan, Erin Anderson, and Dawn Iacobucci, "Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations," *Journal of Marketing* 73 (November 2009), pp. 92–104.
38. Daniel H. Pink, "A Radical Prescription for Sales," *Harvard Business Review*, July–August 2012, pp. 76–77.
39. Tony Ritigliano and Benson Smith, *Discover Your Sales Strengths* (New York: Random House Business Books, 2004).
40. Sonke Albers, "Sales-Force Management—Compensation, Motivation, Selection, and Training," Bart Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 248–66.

41. Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil, and Beheruz N. Sethna, "A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons," *Journal of Marketing Theory and Practice* (Spring 1994), pp. 61–75. See also Lissan Joseph, "On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force," *Journal of Marketing* 65 (January 2001), pp. 62–70.
42. Gaurav Sabnis, Sharmila C. Chatterjee, Rajdeep Grewal, and Gary L. Lilien, "The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-up of Marketing Leads," *Journal of Marketing* 77 (January 2013), pp. 52–67.
43. Dartnell Corporation, *30th Sales-Force Compensation Survey* (Chicago: Dartnell Corp., 1999). Other breakdowns show that 12.7 percent is spent in service calls, 16 percent in administrative tasks, 25.1 percent in telephone selling, and 17.4 percent in waiting/ traveling. For an analysis of this database, see Sanjog Misra, Anne T. Coughlan, and Chakravarthi Narasimhan, "Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the Agency Theoretic Approach," *Quantitative Marketing and Economics* 3 (March 2005), pp. 5–39.
44. Michael Ahearne, Son K. Lam, John E. Mathieu, and Willy Bolander, "Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change?," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 65–79.
45. Jeff Green, "The New Willy Loman Survives by Staying Home," *Bloomberg Businessweek*, January 14, 2013, pp. 16–17.
46. Barbara Giamanco and Kent Gregoire, "Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy," *Harvard Business Review*, July–August 2012, pp. 88–93.
47. Willem Verbeke and Richard P. Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means when Fear Rules a Sales Encounter," *Journal of Marketing* 64 (July 2000), pp. 88–101. See also Douglas E. Hughes and Michael Ahearne, "Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification," *Journal of Marketing* 74 (July 2010), pp. 81–96; Jeffrey P. Boichuk, Willy Bolander, Zachary R. Hall, Michael Ahearne, William J. Zahn, and Melissa Nieves, "Learned Helplessness among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership," *Journal of Marketing* 78 (January 2014), pp. 95–111.
48. Gilbert A. Churchill Jr., Neil M. Ford, Orville C. Walker Jr., Mark W. Johnston, and Greg W. Marshall, *Sales-Force Management*, 9th ed. (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009). See also Eric G. Harris, John C. Mowen, and Tom J. Brown, "Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (Winter 2005), pp. 19–35.
49. Noah Lim, Michael J. Ahearne, and Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?," *Journal of Marketing Research* 46 (June 2009), pp. 356–71.
50. Thomas Steenburgh and Michael Ahearne, "Motivating Salespeople: What Really Works," *Harvard Business Review*, July–August 2012, pp. 70–75.
51. Sanjog Misra and Harikesh Nair, "A Structural Model of Sales-Force Compensation Dynamics: Estimation and Field Implementation," *Quantitative Marketing and Economics* 9 (September 2011), pp. 211–25.
52. Thomas Steenburgh and Michael Ahearne, "Motivating Salespeople: What Really Works," *Harvard Business Review*, July–August 2012, pp. 70–75.
53. Lisa Vaas, "Oracle Teaches Its Sales Force to Play Nice," *eWeek*, July 28, 2004; Lisa Vaas, "Oracle's Sales Force Reorg Finally Bears Fruit," *eWeek*, December 17, 2003; Ian Mount, "Out of Control," *Business 2.0*, August 2002, pp. 38–44.
54. Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro, and Magbul Jamil, "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions," *Journal of Marketing* 65 (July 2001), pp. 64–78; Verbeke and Bagozzi, "Sales-Call Anxiety: Exploring What It Means when Fear Rules a Sales Encounter," pp. 88–101.
55. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988). Also see his *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996); James Lardner, "Selling Salesmanship," *Business 2.0*, December 2002–January 2003, p. 66; Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales through Collaboration, Respect, and Serving* (New York: Berkeley Books, 1999); Neil Rackham and John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1996).
56. Some of the following discussion is based on a classic analysis in W. J. E. Crissy, William H. Cunningham, and Isabella C. M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: Wiley, 1977), pp. 119–29. For some contemporary perspective and tips, see Jia Lynn Yang, "How to Sell in a Lousy Economy," *Fortune*, September 29, 2008, pp. 101–6; and Jessi Hempel, "IBM's All-Star Salesman," *Fortune*, September 29, 2008, pp. 110–19.
57. "The View from the Field," pp. 101–9.
58. Ashlee Vance, "Crawling the Web for Sales Leads," *Bloomberg Businessweek*, May 6, 2013.
59. Christian Homburg, Michael Muller, and Martin Klarmann, "When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters," *Journal of Marketing* 75 (March 2011), pp. 55–74.
60. Stephanie Clifford, "Putting the Performance in Sales Performance," *Inc.*, February 2007, pp. 87–95.
61. Joel E. Urbany, "Justifying Profitable Pricing," *Journal of Product & Brand Management* 10 (2001), pp. 141–59.
62. Jia Lynn Yang, "How Can I Keep My Sales Team Productive in a Recession?," *Fortune*, March 2, 2009, p. 22.
63. Brent Adamson, Matthew Dixon, and Nicholas Toman, "Dismantling the Sales Machine," *Harvard Business Review*, November 2013, pp. 103–9.
64. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan, and Werner Reinartz, "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign," *Journal of Marketing* 72 (September 2008), pp. 50–68; George R. Franke and Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research* 43 (November 2006), pp. 693–702; Richard G. McFarland, Goutam N. Challagalla, and Tasadduq A. Shervani, "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 103–17.

Глава 23

1. Mat McDermott, "Patagonia's New Wetsuits Will Be Made from Plants," *TreeHugger.com*, November 19, 2012; Brian Dumaine, "Patagonia Products: Built to Last," *www.cnn.com*, August 13, 2012; Tim Nudd, "Ad of the Day: Patagonia," *Adweek*, November 28, 2011.

2. For additional analysis and discussion, see Philip Kotler, Hermawan Karatajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Consumers to the Human Spirit* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010).

3. Cheryl Jensen, "Prius Tops Consumer Reports List of Best New- Car Values," *New York Times*, December 27, 2012; Dan Neil, "The Fuel-Sipping Prius Gets a Bigger Brother," *Wall Street Journal*, June 18, 2011; Karey Wutkowski, "Car Makers Try to Copy Green Halo of Prius," *Reuters*, April 8, 2008.

4. For some thoughtful academic perspectives on marketing strategy and tactics, see *Kellogg on Marketing*, 2nd ed., Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, eds. (New York: Wiley, 2010); and *Kellogg on Integrated Marketing*, Dawn Iacobucci and Bobby Calder, eds. (New York: Wiley, 2003).

5. For a broad historical treatment of marketing thought, see D. G. Brian Jones and Eric H. Shaw, "A History of Marketing Thought," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65; for more specific issues related to the interface between marketing and sales, see Christian Homburg, Ove Jensen, and Harley Krohmer, "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy," *Journal of Marketing* 72 (March 2008), pp. 133–54.

6. Frederick E. Webster Jr., "Expanding Your Network," *Marketing Management* (Fall 2010), pp. 16–23; Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter, and Shankar Ganesan, "Can Marketing Regain Its Seat at the Table?," *Marketing Science Institute Report No. 03-113* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003); Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.

7. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, and Rolf van Dick, "The Role of Leaders in Internal Marketing," *Journal of Marketing* 73 (March 2009), pp. 123–45; Hamish Pringle and William Gordon, *Beyond Manners: How to Create the Self-Confident Organisation to Live the Brand* (West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2001); John P. Workman Jr., Christian Homburg, and Kjell Gruner, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants," *Journal of Marketing* 62 (July 1998), pp. 21–41.

8. Grant McKracken, *Chief Culture Officer: How to Create a Living Breathing Corporation* (New York: Basic Books, 2009).

9. Todd Guild, "Think Regionally, Act Locally: Four Steps to Reaching the Asian Consumer," *McKinsey Quarterly* 4 (September 2009), pp. 22–30.

10. "State and Country Quick Facts," *U.S. Census Bureau*, <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/12/12086.html>, accessed May 24, 2014.

11. "Category Management Goes beyond Grocery," *Cannondale Associates White Paper*, www.cannondaleassoc.com, February 13, 2007; Laurie Freeman, "P&G Widens Power Base: Adds Category Managers," *Advertising Age*, October 12, 1987.

12. Jane Simms, "Categorically Speaking," *Marketing*, June 16, 2010.

13. For some further historical reading on the origins of brand and category management, see George S. Low and

Ronald A. Fullerton, "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research* 31 (May 1994), pp. 173–90.

14. D. Gail Fleenor, "The Next Space Optimizer," *Progressive Grocer*, March 2009.

15. Larry Selden and Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers* (New York: Portfolio [Penguin], 2003).

16. For an in-depth discussion of issues around implementing a customerbased organization on which much of this paragraph is based, see George S. Day, "Aligning the Organization with the Market," *MIT Sloan Management Review* 48 (Fall 2006), pp. 41–49.

17. Frederick E. Webster Jr., "The Role of Marketing and the Firm," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 39–65.

18. For research on the prevalence of CMOs, see Pravin Nath and Vijay Mahajan, "Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams," *Journal of Marketing* 72 (January 2008), pp. 65–81. For more discussion on the importance of CMOs, see David A. Aaker, *Spanning Silos: The New CMO Imperative* (Boston: Harvard Business School Press, 2008).

19. For more on creativity, see Pat Fallon and Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage* (Boston: Harvard Business School Press, 2006); Bob Schmetterer, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy* (Hoboken, NJ: Wiley, 2003); Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace* (Hoboken, NJ: Wiley, 2002); and all the books by Edward DeBono.

20. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

21. Jagdish N. Sheth, *The Self-Destructive Habits of Good Companies... and How to Break Them* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).

22. William L. Wilkie and Elizabeth S. Moore, "Marketing's Relationship to Society," Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds., *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2002), pp. 1–38.

23. David Hessekiel, "Cause Marketing Leaders of the Pack," www.forbes.com, January 31, 2012.

24. Raj Sisodia, David B. Wolfe, and Jag Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2007).

25. "Growth on Principle: The Unconventional Leadership of Stonyfield Farm," *Center for Consumer Insights*, February 12, 2014; Gary Hirshberg, *Stirring It Up: How to Make Money and Save the World* (New York: Hyperion, 2008); Marc Gunther, "Stonyfield Stirs Up the Yogurt Market," www.money.cnn.com, January 4, 2008; Melanie D. G. Kaplan, "Stonyfield Farm CEO: How an Organic Yogurt Business Can Scale," *SmartPlanet*, www.smartplanet.com, May 17, 2010.

26. Elisabeth Sullivan, "Play by the New Rules," *Marketing News*, November 30, 2009, pp. 5–9; for further reading, see Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1995).

27. E. J. Schultz, "Senators Target Tax Deduction—This Time for the Children," *Advertising Age*, May 16, 2014;

Lyndsey Layton, "In a First, Agriculture Dept. Plans to Regulate Food Marketing in Schools," *Washington Post*, February 25, 2014; Janet Adamy, "Tough New Rules Proposed on Food Advertising for Kids," *Wall Street Journal*, April 29, 2011. For relevant academic research, see Tirtha Dhar and Kathy Baylis, "Fast-Food Consumption and the Ban on Advertising Targeting Children: The Quebec Experience," *Journal of Marketing Research* 48 (October 2011), pp. 799–813.

28. Kent Hoover, "Favorability Ratings Up for Both Businesses and Labor Unions," *American Business Daily*, June 27, 2013.

29. "The Harris Poll 2013 RQR Summary Report," www.harrisinteractive.com, accessed May 21, 2014.

30. Mary Jo Hatch and Majken Schultz, *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding* (San Francisco: Jossey-Bass, 2008); Majken Schultz, Yun Mi Antorini, and Fabian F. Csaba, *Corporate Branding: Purpose, People, and Process* (Koge, Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005); Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004).

31. Monique Oxener, "Sustainability Ambitions: Keurig Green Mountain Commits to a Recyclable K-Cup Pack by 2020," www.csrnewswire.com, April 3, 2014; "Massachusetts Governor Deval Patrick Commends Green Mountain Coffee Roaster Inc. and Keurig on Corporate Social Responsibility," *Business Wire*, July 21, 2011; Scott Kirsner, "An Environmental Quandary Percolates at Green Mountain Coffee Roasters," *Boston Globe*, January 3, 2010; Natalie Zmuda, "Green Mountain Takes on Coffee Giants Cup by Cup," *Advertising Age*, June 1, 2009, p. 38.

32. Angela M. Eikenberry, "The Hidden Cost of Cause Marketing," *Stanford Social Innovation Review* (Summer 2009); Aneel Karnani, "The Case against Corporate Social Responsibility," *Wall Street Journal*, August 23, 2010.

33. Dina Spector, "The Simple Way Stonyfield Farm Cut \$18 Million in Expenses," *Business Insider*, February 23, 2012.

34. Sandra O'Loughlin, "The Wearin' o' the Green," *Brandweek*, April 23, 2007, pp. 26–27. For a critical response, see also John R. Ehrenfeld, "Feeding the Beast," *Fast Company*, December 2006–January 2007, pp. 42–43.

35. Rachel Tepper, "Whole Foods Seafood Ban: Unsustainable Fish No Longer Sold Include Skate and Atlantic Cod," *Huffington Post*, April 23, 2012.

36. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.

37. Global 100, www.global100.org, accessed May 21, 2014.

38. Pete Engardio, "Beyond the Green Corporation," *BusinessWeek*, January 29, 2007, pp. 50–64.

39. David Roberts, "Another Inconvenient Truth," *Fast Company*, March 2008, p. 70; Melanie Warner, "P&G's Chemistry Test," *Fast Company*, July/August 2008, pp. 71–74.

40. Heather Clancy, "Icon: Gary Hirshberg, Co-Founder and Chairman, Stonyfield Farms," www.smartplanet.com, August 26, 2013.

41. Ying-Ching Lin and Chiu-chi Angela Chang, "Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in

Green Product Usage," *Journal of Marketing* 76 (September 2012), pp. 125–34; Michael Hopkins, "What the 'Green' Consumer Wants," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2009), pp. 87–89. For some related consumer research, see Julie R. Irwin and Rebecca Walker Naylor, "Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives," *Journal of Marketing Research* 46 (April 2009), pp. 234–46.

42. Stephanie Clifford and Andrew Martin, "As Consumers Cut Spending, 'Green' Products Lose Allure," *New York Times*, April 21, 2011.

43. John A. Quelch and Nathalie Laidler-Kylander, *The New Global Brands: Managing Non-Government Organizations in the 21st Century* (Mason, OH: South-Western, 2006); Philip Kotler and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (New York: Wiley, 2005); Lynn Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World* (New York: AMACOM, 2007).

44. www.timberland.com/en/about-timberland, accessed May 21, 2014; Mark Borden and Anya Kamentz, "The Prophet CEO," *Fast Company*, September 2008, pp. 126–29; Tara Weiss, "Special Report: Going Green," *Forbes.com*, July 3, 2007; Matthew Grimm, "Progressive Business," *Brandweek*, November 28, 2005, pp. 16–26; Kate Galbraith, "Timberland's New Footprint: Recycled Tires," *New York Times*, April 3, 2009; Aman Singh, "Timberland's Smoking Ban: Good Corporate Citizenship or Overkill?," *Forbes*, June 3, 2010; Amy Cortese, "Products: Friend of Nature? Let's See Those Shoes," *New York Times*, March 6, 2007.

45. Newman's Own Foundation, www.newmansownfoundation.org, accessed May 17, 2014; Paul Newman and A. E. Hotchner, *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple* (Waterville, ME: Thorndike Press, 2003).

46. "Giving USA: Charitable Donations Grew in 2012, but Slowly, Like the Economy," www.philanthropy.iupui.edu, June 18, 2013.

47. Daniel Korschun, C.B. Bhattacharya, and Scott D. Swain, "Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees," *Journal of Marketing* 78 (May 2014), pp. 20–37.

48. Larry Chiagouris and Ipshita Ray, "Saving the World with Cause-Related Marketing," *Marketing Management* 16 (July–August 2007), pp. 48–51; Hamish Pringle and Marjorie Thompson, *Brand Spirit: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: Wiley, 1999); Sue Adkins, *Cause-Related Marketing: Who Cares Wins* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999); "Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line," Marketing Science Institute Conference Summary, *MSI Report No. 01-106*, 2001.

49. Minette Drumwright and Patrick E. Murphy, "Corporate Societal Marketing," Paul N. Bloom and Gregory T. Gundlach, eds., *Handbook of Marketing and Society* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001), pp. 162–83.

50. "2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution," www.conecomms.com.

51. "How Dawn Saves Wildlife," www.dawnsaveswildlife.com, accessed May 17, 2014; www.dawn-dish.com/us/dawn/

savingwildlife, accessed May 17, 2014; "Dawn Expands 40-Year Commitment to Wildlife Rescue with \$1 Million Donation and New Documentary Series Featuring Rob Lowe," *Business Wire*, July 16, 2013.

52. Christian Homburg, Marcel Stierl, and Torsten Bornemann, "Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement," *Journal of Marketing* 77 (November 2013), pp. 54–72; Sean Blair and Alexander Chernev, "Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Social Goodwill," Marketing Science Institute Report 12-103, 2011, www.msi.org; Xueming Luo and C. B. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 1–18; C. B. Bhattacharya and Sankar Sen, "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing* 67 (April 2003), pp. 76–88; Sankar Sen and C. B. Bhattacharya, "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility," *Journal of Marketing Research* 38 (May 2001), pp. 225–44.

53. Paul N. Bloom, Steve Hoeffler, Kevin Lane Keller, and Carlos E. Basurto, "How Social-Cause Marketing Affects Consumer Perceptions," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2006), pp. 49–55; Carolyn J. Simmons and Karen L. Becker-Olsen, "Achieving Marketing Objectives through Social Sponsorships," *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 154–69; Guido Berens, Cees B. M. van Riel, and Gerrit H. van Bruggen, "Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance," *Journal of Marketing* 69 (July 2005), pp. 35–48; Donald R. Lichtenstein, Minette E. Drumwright, and Bridgette M. Braig, "The Effect of Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 16–32; Stephen Hoeffler and Kevin Lane Keller, "Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing," *Journal of Public Policy and Marketing* 21 (Spring 2002), pp. 78–89. See also Special Issue: Corporate Responsibility, *Journal of Brand Management* 10, nos. 4–5 (May 2003).

54. "2013 Cone Communications Social Impact Study: The Next Cause Evolution," www.conecomm.com; C. B. Bhattacharya, Sankar Sen, and Daniel Korschun, "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent," *MIT Sloan Management Review* 49 (January 2008), pp. 37–44.

55. Mark R. Forehand and Sonya Grier, "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism," *Journal of Consumer Psychology* 13 (2003), pp. 349–56. See also Aradhna Krishna, "Can Supporting a Cause Decrease Donations and Happiness?: The Cause Marketing Paradox," *Journal of Consumer Psychology* 21 (July 2011), pp. 338–45.

56. Susan Perry, "KFC-Komen 'Buckets for the Cure' Campaign Raises Questions," MinnPost.com, www.minnpost.com, April 20, 2010; Chuck English, "Cause Splash vs. Cause Marketing," *Doing Good for Business*, www.doinggoodforbusiness.wordpress.com, May 17, 2010; Nancy Schwartz, "Busted Nonprofit Brand: Anatomy of a

Corporate Sponsorship Meltdown (Case Study)," *Getting Attention!*, www.gettingattention.org, April 28, 2010.

57. For some related research, see Ann Kronrod, Amir Grinstein, and Luc Wathieu, "Go Green! Should Environmental Messages Be So Assertive?," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 95–102; Katherine White, Rhiannon MacDonnell, and John H. Ellard, "Belief in a Just World: Consumer Intentions and Behaviors toward Ethical Products," *Journal of Marketing* 76 (January 2012), pp. 103–18.

58. Kevin Lane Keller and Lowey Bundy Sichol, "(Product) Red: Building a Social Marketing Brand," *Best Practice Cases in Brand Management* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2015); www.red.org, accessed May 21, 2014; Mya Frazier, "Costly Red Campaign Reaps Meager \$18 Million," *Advertising Age*, March 5, 2007; Viewpoint: Bobby Shriver, "CEO: Red's Raised Lots of Green," *Advertising Age*, March 12, 2007; Michelle Conlin, "Shop (in the Name of Love)," *BusinessWeek*, October 2, 2006, p. 9.

59. Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004), p. 125.

60. Ronald McDonald House Charities, www.rmhc.org, accessed May 17, 2014.

61. <http://ww5.komen.org/CorporatePartners.aspx>, accessed May 17, 2014.

62. Christine Bittar, "Seeking Cause and Effect," *Brandweek*, November 11, 2002, pp. 18–24.

63. www.goredforwomen.org/home/about-go-red, accessed May 17, 2014.

64. Stefanie Rosen Robinson, Caglar Irmak, and Satish Jayachandran, "Choice of Cause in Cause-Related Marketing," *Journal of Marketing* 76 (July 2012), pp. 126–39.

65. One Sight, www.onesight.org, accessed May 17, 2014.

66. www.worldwildlife.org/partnerships, accessed May 24, 2014.

67. Jeff Chu, "The Cobbler's Conundrum," *Fast Company*, July/August 2013; Christina Binkley, "Charity Gives Shoe Brand Extra Shine," *Wall Street Journal*, April 1, 2010; "How I Got Started . . . Blake Mycoskie, Founder of TOMS Shoes," *Fortune*, March 22, 2010, p. 72; Dan Heath and Chip Heath, "An Arms Race of Goodness," *Fast Company*, October 2009, pp. 82–83; Toms, www.toms.com/movement-one-for-one, accessed May 22, 2014.

68. Philip Kotler, David Hessekiel, and Nancy Lee, *Good Works: Marketing and Corporate Initiatives That Build a Better World . . . and the Bottom Line* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012); Philip Kotler and Nancy Lee, *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2008); Alan Andreasen, *Social Marketing in the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2006).

69. For an application, see Sekar Raju, Priyali Rajagopal, and Timothy J. Gilbride, "Marketing Healthful Eating to Children: The Effectiveness of Incentives, Pledges, and Competitions," *Journal of Marketing* 74 (May 2010), pp. 93–106.

70. For some relevant academic research on developing social marketing programs, see Deborah A. Small and Nicole M. Verrochi, "The Face of Need: Facial Emotion Expression on Charity Advertisements," *Journal of Marketing Research*

46 (December 2009), pp. 777–87; Katherine White and John Peloza, “Self-Benefit versus Other-Benefit Marketing Appeals: Their Effectiveness in Generating Charitable Support,” *Journal of Marketing* 73 (July 2009), pp. 109–24; Merel Van Diepen, Bas Donkers, and Philip Hans Franses, “Dynamic and Competitive Effects of Direct Mailings: A Charitable Giving Application,” *Journal of Marketing Research* 46 (February 2009), pp. 120–33; Jen Shang, Americus Reed II, and Rachel Croson, “Identity Congruency Effects on Donations,” *Journal of Marketing Research* 45 (June 2008), pp. 351–61.

71. www.wwf.org, “Current Partners,” accessed May 14, 2014; Andrew Adam Newman, “Avoiding Violent Images for an Anti-Poaching Campaign,” *New York Times*, February 19, 2013; Mike DeSouza, “Coke Cans Turning White to Protect Polar Bears,” *Edmonton Journal*, October 26, 2011; Mindy Charski, “World Wildlife Fund Roars as the King of the Direct Marketing Jungle,” *Deliver*, December 12, 2011.

72. For more on developing and implementing marketing plans, see H. W. Goetsch, *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993). See also Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985). Much of this section is based on Bonoma’s work.

73. For other examples, see Paul W. Farris, Neil T. Bendle, Phillip E. Pfeifer, and David J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master* (Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2006).

74. Philip Kotler, William Gregor, and William Rodgers, “The Marketing Audit Comes of Age,” *Sloan Management Review* 30 (Winter 1989), pp. 49–62; Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996) discusses attrition of the figures.

75. Kotler, Gregor, and Rodgers, “The Marketing Audit Comes of Age,” pp. 49–62.

Филип Котлер, Кевин Лейн Келлер

Маркетинг менеджмент. 15-е изд.

Перевел с английского *В. Кузин*

Серия «Классический зарубежный учебник»

Заведующая редакцией
Ведущий редактор
Научный редактор
Литературный редактор
Художественный редактор
Корректор
Верстка

Н. Комиссарова
Е. Власова
Д. Строганов
С. Шевякова
С. Маликова
С. Беляева
Е. Егерева

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».
Место нахождения и фактический адрес: 191123, Россия, город Санкт-Петербург,
улица Радищева, дом 39, корпус Д, офис 415. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 01.2018.

Наименование: книжная продукция.

Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,
58.11.11 — Учебники печатные общеобразовательного назначения.

Подписано в печать 19.01.18. Формат 84x108/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 89,040. Тираж 1200. Заказ 0000

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография». Филиал «Чеховский Печатный Двор».

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, 1.

Сайт: www.chpk.ru. E-mail: marketing@chpk.ru

Факс: 8(496) 726-54-10, телефон: (495) 988-63-87

ВАША УНИКАЛЬНАЯ КНИГА

Хотите издать свою книгу? Она станет идеальным подарком для партнеров и друзей, отличным инструментом для продвижения вашего бренда, презентом для памятных событий! Мы сможем осуществить ваши любые, даже самые смелые и сложные, идеи и проекты.

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

- издать вашу книгу
- издание книги для использования в маркетинговых активностях
- книги как корпоративные подарки
- рекламу в книгах
- издание корпоративной библиотеки

Почему надо выбрать именно нас:

Издательству «Питер» более 20 лет. Наш опыт – гарантия высокого качества.

Мы предлагаем:

- услуги по обработке и доработке вашего текста
- современный дизайн от профессионалов
- высокий уровень полиграфического исполнения
- продажу вашей книги во всех книжных магазинах страны

Обеспечим продвижение вашей книги:

- рекламой в профильных СМИ и местах продаж
- рецензиями в ведущих книжных изданиях
- интернет-поддержкой рекламной кампании

Мы имеем собственную сеть дистрибуции по всей России, а также на Украине и в Беларуси. Сотрудничаем с крупнейшими книжными магазинами.

Издательство «Питер» является постоянным участником многих конференций и семинаров, которые предоставляют широкую возможность реализации книг.

Мы обязательно проследим, чтобы ваша книга постоянно имелась в наличии в магазинах и была выложена на самых видных местах.

Обеспечим индивидуальный подход к каждому клиенту, эксклюзивный дизайн, любой тираж.

Кроме того, предлагаем вам выпустить электронную книгу. Мы разместим ее в крупнейших интернет-магазинах. Книга будет сверстана в формате ePub или PDF – самых популярных и надежных форматах на сегодняшний день.

Свяжитесь с нами прямо сейчас:

Санкт-Петербург – Анна Титова, (812) 703-73-73, titova@piter.com
Москва – Сергей Клебанов, (495) 234-38-15, klebanov@piter.com

КНИГА-ПОЧТОЙ



ЗАКАЗАТЬ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР» МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ:

- на нашем сайте: **www.piter.com**
- по электронной почте: **books@piter.com**
- по телефону: **(812) 703-73-74**

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ОПЛАТЫ:

-  Наложенным платежом с оплатой при получении в ближайшем почтовом отделении.
-  С помощью банковской карты. Во время заказа вы будете перенаправлены на защищенный сервер нашего оператора, где сможете ввести свои данные для оплаты.
-  Электронными деньгами. Мы принимаем к оплате Яндекс.Деньги, Webmoney и Kiwi-кошелек.
-  В любом банке, распечатав квитанцию, которая формируется автоматически после совершения вами заказа.

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ДОСТАВКИ:

- Посылки отправляются через «Почту России». Отработанная система позволяет нам организовывать доставку ваших покупок максимально быстро. Дату отправления вашей покупки и дату доставки вам сообщат по e-mail.
- Вы можете оформить курьерскую доставку своего заказа (более подробную информацию можно получить на нашем сайте www.piter.com).
- Можно оформить доставку заказа через почтоматы (адреса почтоматов можно узнать на нашем сайте www.piter.com).

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ:

- фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

БЕСПЛАТНАЯ ДОСТАВКА:

- курьером по Москве и Санкт-Петербургу при заказе на сумму **от 2000 руб.**
- почтой России при предварительной оплате заказа на сумму **от 2000 руб.**

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПИТЕР» предлагает профессиональную, популярную и детскую развивающую литературу

Заказать книги оптом можно в наших представительствах

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-83, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1, 6 этаж
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: hitsenko@piter.com

Екатеринбург: ул. Толедова, д. 43а; тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42;
e-mail: office@ekat.piter.com; skype: ekat.manager2

Нижний Новгород: тел.: 8 930 712-75-13; e-mail: yashny@yandex.ru; skype: yashny1

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 277-89-66; e-mail: pitvolga@mail.ru, pitvolga@samara-ttk.ru

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163; тел./факс: +37 517 208-80-01, 208-81-25;
e-mail: og@minsk.piter.com

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов:
тел./факс: (812) 703-73-72, (495) 234-38-15; e-mail: ivanovaa@piter.com
Погрoбная информация здеcь: <http://www.piter.com/page/avtoru>

Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок:
тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: sales@piter.com

Заказ книг для вузов и библиотек:
тел./факс: (812) 703-73-73, гoб. 6243; e-mail: uchebnik@piter.com

Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; тел.: (812) 703-73-74, гoб. 6216;
e-mail: books@piter.com

Вопросы по продаже электронных книг: тел.: (812) 703-73-74, гoб. 6217;
e-mail: kuznetsov@piter.com