

«Где вы можете найти книгу, которую стоит прочитать».

Павел Шуднев,
МВА, Рига

17-09

Александр Репьев

Маркетинговое мышление, или Клиентомания



Что отличает маркетолога от маркетингового робота?

Новая книга
автора бестселлера
«Мудрый рекламодатель»

Профессиональное издание для бизнеса

Александр Репьев

**Маркетинговое
мышление,
или Клиентомания**

Москва
Eksmo Education
«ЭКМО»
2006

559.13
УДК 339.1
ББК 65.290-2
Р 419

559.138

Об авторе:

Репьев А.П. — президент *Mekka Consulting*,
основатель «Школы А. Репьева: реклама и маркетинг»,
преподаватель бизнес-школ и МосГУ,
член Американской маркетинговой ассоциации

Репьев А.П.

Р 41 Маркетинговое мышление, или Клиентомания. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. — 384 с. — (Профессиональное издание для бизнеса).

ISBN 5-699-10974-9

Эта книга — не традиционный трактат о маркетинге с массой терминов, матриц и схем, а рассказ о маркетинговом мышлении, которое сродни музыкальному слуху. Отсутствие такого мышления превращает выпускника Гарварда в маркетингового робота. Наличие его делает тонким рыночником даже владельца палатки. Сейчас, когда мир вступил в «новую экономику» с ее гиперконкуренцией, поле битвы в маркетинговых войнах будет оставаться не за маркетинговыми «инструменталистами», а за обладателями маркетингового мышления — за людьми, умеющими думать и чувствовать «по-маркетинговому», то есть от Клиента. Книга адресована не теоретикам из «башни из слоновой кости», а практикам, которым каждый день приходится решать реальные проблемы. Ее задачи — помочь превратить корпоративный маркетинг в дисциплинированное творчество, дающее финансовую отдачу.

УДК 339.1
ББК 65.290-2

Ответственный редактор *И. Ескевич*. Редактор *Е. Жукова*
Дизайн обложки *С. Лях*. Технический редактор *Н. Тростянская*
Корректор *М. Пыкина*. Верстка *А. Колесников*

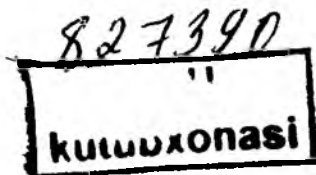
ООО «Издательство «Эксмо»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канц»:
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Подписано в печать 27.12.2005. Формат 70×90 1/16. Гарнитура «Таймс».
Печать офсетная. Бумага тип. Усл. печ. л. 28,08.
Тираж 5 100 экз. Заказ № 2102

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

ISBN 5-699-10974-9



© ООО «Издательство «Эксмо», 2006

Предисловие	9
Часть I. МАРКЕТИНГ: ЗНАНИЯ, МЫШЛЕНИЕ, РЕШЕНИЯ	11
МАРКЕТИНГ И ПСЕВДОМАРКЕТИНГ	14
За что платят маркетологу?	14
Устарел ли маркетинг? Есть ли кризис маркетинга?	14
Два маркетинга	16
Определения маркетинга	17
«Клиент» в маркетинге	19
Не продукты, а решения!	21
Маркетинговый комплекс	21
Наука, искусство или ремесло?	22
Есть ли в маркетинге научные знания?	23
Псевдомаркетинг: схоластика	29
Псевдомаркетинг: горе от... образования	32
Псевдомаркетинг: бюрократия	40
Маркетинг: мастерство исполнения	41
Маркетинг: сложно, еще сложнее!	42
Маркетинг: мышление универсальное, решения уникальные	43
Маркетинг: дисциплинированное творчество	45
Чему и как учить маркетологов?	47
РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ	51
Плюсы и минусы решений	52
Образование	55
«Правильный» опыт	56
Информация	56
МАРКЕТИНГОВОЕ МЫШЛЕНИЕ	59
Мышление	61
Определение маркетингового мышления	63
Немного истории	66
Основа профессии	68
Переход на маркетинговое мышление	69

Корпоративное маркетинговое мышление	73
Внутренний маркетинг	74
Производство и маркетинг.	79
Эргономика и маркетинг	80
Маркетинговое мышление для НЕмаркетологов.	81
Что помогает мыслить по-маркетинговому.	82
КАЧЕСТВА ТВОРЧЕСКОГО МАРКЕТОЛОГА	86
Личное мнение маркетолога	86
Никакого догматизма	87
Здравый смысл и ум.	88
Воображение, смягченное мудростью.	91
Творческая интуиция.	93
«Продающая» изобретательность	94
ТЕХНИКА МАРКЕТИНГОВОГО МЫШЛЕНИЯ	96
Вопросы, вопросы, вопросы	96
Маркетинговый аудит	98
С чего начинать?	100
Не изобретайте велосипед!	102
Поиграем в Клиента!	104
Мысленное тестирование.	105
Негативная информация	107
«Интерфейсы»	107
От гипотезы к решению	108
ПРОДАЮЩИЕ МОМЕНТЫ	110
Относительная важность продающих моментов	112
Язык продающих моментов	113
Могут ли продавать характеристики?	113
Выявление продающих моментов.	114
Ложные продающие моменты	116
«Засекреченные» продающие моменты.	117
Создание новых продающих моментов.	117
Продающие моменты фирмы	117
Достоинство или недостаток	119
Кросскультурный маркетинг и продающие моменты.	119
Продающие моменты импортных продуктов.	120
Возражения Клиентов	121
Часть II. ВАШ КЛИЕНТ	123
ЧЕЛОВЕК ЖИВУЩИЙ	127
Жизненные ценности	127
Человек и информация	130

Ресурсы человека	136
Сознание и подсознание	138
Время	146
Заинтересованность	148
Зрение	151
Другие органы чувств	153
Внимание	154
Желание напрягаться	157
Интеллект и образованность	160
Память	160
Юмор	162
Сексуальность	168
Честолюбие	169
Страх	169
Доверие	171
Деньги	171
Личная жизнь	172
Стадные рефлексy	173
Как же мы не любим перемен!	174
Кто для нас авторитет?	176
Представления о качестве	176
ПОТРЕБНОСТИ	179
Уровни потребностей	181
Как возникают потребности	183
Знаем ли мы потребности Клиента?	184
Знает ли Клиент свои потребности?	186
Неосознанные потребности	188
Создание новых потребностей	188
Культурные потребности	190
Потребности русских	191
Способы удовлетворения потребностей	192
ЧЕЛОВЕК ПОКУПАЮЩИЙ	194
Любят ли люди покупать?	194
Огромный выбор	196
Поведение покупателей	196
Покупки	197
Классификация Клиентов	200
Как покупают продукт?	204
Сегментирование	207
СВЯЗЬ С КЛИЕНТОМ — ЗАЛОГ УСПЕХА	212
Помогайте вашему Клиенту!	213
Маркетинг отношений	215
Недовольство Клиента	218

Часть III. МАСТЕРСКАЯ	223
Маркетинг: крылья и фюзеляж	226
Отношение к маркетингу в компании	226
Отношение к маркетингу в отделе маркетинга	227
Работа с продающими моментами	228
Внутренний маркетинг	228
Маркетинговые коммуникации	229
Создание продукта	229
«Маркетинговое» производство	229
«Брэндинг»	229
Ценообразование	229
Дистрибуция	230
Другие элементы	231
ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА	232
Проводить или не проводить исследования?	233
Маркетинговое мышление и исследования	235
Респондент: идеальный и реальный	236
Вопросы и опросы	237
Интерпретация результатов исследований	244
Ответы и реальные поступки	245
Исследования для новых продуктов	245
Исследования конкурентов	246
Этика, время, финансы	247
Наблюдение за Клиентами	247
ПРОДУКТЫ	250
Продукт: товар + услуга	251
Продукт: товар + услуга + атмосфера	252
Продукты и потребности	255
ЧТО покупает Клиент?	257
Товарные категории	259
КАК покупает Клиент?	266
На месте продажи	268
После продажи	270
Как потребляют продукт?	271
Специфика сегмента рынка	272
Предрассудки и заблуждения на рынке	273
Страна как продающий момент	274
Неосознанные потребности	274
Новизна	274
Известность марки	274
Наличие в магазинах	275

УСПЕШНЫЙ ПРОДУКТ ИЛИ ИЗВЕСТНЫЙ БРЭНД?	276
«Брэнд-ологи»	277
«Брэнд-мейстеры»	279
«Пипл хавает»	281
Размытость понятия	282
Промежуточный финиш	284
Исторические корни заблуждения	285
«Более равные, чем другие»	286
Брэнды и бизнес	287
Экономическое определение брэнда	288
Осведомленность	290
Ассоциации	290
Приверженность	292
Сверхвыгоды	293
Идентификаторы	294
Названия фирм	295
Что такое хороший брэнд?	302
Брэндинг и маркетинговое мышление	305
Брэндинг и ресурсы человека	307
Брэндинг, эмоции, любовь	310
«Брэндабельность» товарных категорий	319
Политические аспекты	322
«Брэндинг» в России	322
Brand Manager	323
Вместо заключения	324
СОЗДАНИЕ НОВОГО ПРОДУКТА	325
Подготовка	327
Разработка	328
Изделие	328
Товар, продукт	331
Перечень продающих моментов	333
Название продукта	333
Маркетинг упаковки	336
Рынки для товара	345
Инструкции	345
Пособие по продаже	346
Пособие «как выбирать продукт»	346
Программа для посредников	346
Маркетинговые коммуникации	347
Тестируем все!	347
МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ	348
Коммуницирует все!	349
Определение маркетинговых коммуникаций	351

Характер и объем коммуникаций	351
Начинайте с внутреннего маркетинга!	353
Не расходы, а инвестиции	354
«Улица с двусторонним движением»	354
РЕКЛАМА	356
Что такое реклама?	357
Назначение рекламы	357
Разная реклама для разных товаров	358
А нужно ли делать рекламу?	359
Эффективность рекламы	359
Проблемы рекламы	361
Рекламное мышление	373
Человек живущий и реклама	373
Среда рекламы.	374
Клиент — потребитель рекламы	376
Простота	376
Восприятие и усвоение рекламы.	377
AIDA.	377
Внимание клиента — это ценный ресурс!	378
Зрительное восприятие рекламы	379
Читать или не читать?	381
Читаемость	382
Тестирование рекламы.	383

*Ирине Ли,
с восхищением
и признательностью*

Предисловие

Знание — орудие, а не цель.
Лев Толстой

Учить не мыслям, а мыслить.
Иммануил Кант

Идея написать эту книгу возникла у меня после обобщения десятилетнего собственного опыта практического маркетолога, копирайтера и консультанта, чтения бизнес-мемуаров успешных практических маркетологов, обсуждения различных аспектов маркетинга в различных аудиториях и осмысления других явлений, не относящихся к маркетингу.

Я мучительно искал ответы на два вопроса. Первый из них:

Что определяет успех практического маркетолога? — Маркетинговые знания, опыт или что-то еще?

Что касается маркетинговых знаний, меня удручало то, что «ученые» маркетинговые трактаты совершенно не помогали решать практические задачи, которые мне постоянно подбрасывала жизнь. Особенно в России. Также, воспитанный в строгих научных традициях, я искал в этих трактатах хоть какие-то научные знания, то есть доказанные теории и постулаты, позволяющие что-то предсказывать в реальной жизни — именно это отличает настоящие научные знания от других знаний. Меня ждало откровение: научных знаний в маркетинге НЕТ.

А что до опыта, то мне по жизни встречалось предостаточно «опытных» маркетинговых бюрократов, совершенно бесполезных, если не сказать больше.

Постепенно и с трудом я пришел к ответу на этот вопрос:

Практический маркетолог вряд ли добьется успеха, если он не обладает особым маркетинговым мышлением.

Теперь я абсолютно уверен в том, что (1) основной причиной маркетинговых провалов является именно отсутст-

Практический маркетолог вряд ли добьется успеха, если он не обладает особым маркетинговым мышлением.

вие у компании и ее маркетологов маркетингового мышления; (2) практические маркетологи, лишённые маркетингового мышления, ОПАСНЫ!

Это мышление напоминает музыкальный слух: у одних оно есть, у других нет. Мой преподавательский опыт показывает, что, как и музыкальный слух, маркетинговый «слух» можно развить, хотя и не у всех. К сожалению, есть люди, которым, как ни старайся, маркетингового мышления не привьешь никогда. Хотя у них могут быть другие способности.

Второй вопрос:

Почему к успеху практического маркетолога не имеет никакого отношения его формальное маркетинговое образование?

**В университетах
и бизнес-школах
учат только
«мыслям», но не
учат «мыслить».**

Ответ прост. Говоря словами Канта, в университетах и бизнес-школах учат только «мыслям», но не учат «мыслить». Отсюда мы имеем орды маркетинговых роботов, нагруженных бесполезными «мыслями», и очень мало творческих маркетинговых «мыслителей».

Эта книга о маркетинговом мышлении.

С пожеланием успехов в бизнесе.
АЛЕКСАНДР РЕПЬЕВ.
Москва, 2005 г.

Часть I

Маркетинг: знания, мышление, решения



Суть дела не в полноте знания, а в полноте разума.

Демокрит

Маркетинг – это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения Клиента.

Питер Друкер



ШКОЛА А.РЕПЬЕВА
РЕКЛАМА и МАРКЕТИНГ

«Учить не мыслям, а мыслить».
Иммануил Кант

«Величайшая цель образования —
не знания, а действия».
Герберт Спенсер

Дистанционные курсы маркетинга и рекламы

(3 мес. + месяц консультирования — 160 а.ч.)

ЕСЛИ ВАС ИНТЕРЕСУЕТ реальная отдача от маркетинга и рекламы, я, Александр Репьев, приглашаю Вас на свои дистанционные курсы.

Программа курсов шире и глубже программ МВА по маркетингу и рекламе; при этом она понятна даже студенту.

Идея и философия курсов подсказаны моим опытом практика, а также преподавателя вузов и бизнес-школ МВА. Их программа и формат совершенствуются уже несколько лет.

Десятки слушателей из СНГ и Балтии оценили практичность, глубину и интерактивность курсов. Практикам особенно нравятся консультации и помощь в создании реклам.

«Учить не мыслям, а мыслить».

Курсы учат не столько «мыслям», сколько умению мыслить; они учат творческому маркетинговому мышлению, ориентированному на результат. Именно маркетинговое мышление делает маркетологов и рекламистов творцами и позволяет им быстро осваиваться в любой отрасли. Это мышление применимо в любых (не только рыночных) ситуациях.

Экономия средств и времени.

Гибкость начала и прохождения обучения, условий оплаты.

По окончании сертификат и диск.

Корпоративные курсы и семинары для компаний разного профиля.

Подробности и документы на сайте.

www.repiev.ru

info@horses.ru (095) 194-52-21

*Суть дела не в полноте знания,
а в полноте разумения.*

Демокрит

*Маркетинг — это весь бизнес,
рассматриваемый с точки зрения Клиента.*

Питер Друкер

На дворе крепчает рынок. Конкуренция превращается в гиперконкуренцию за внимание избалованного, циничного, заваленного предложениями, разочарованного рекламой и вооруженного Интернетом Его Величества Клиента.

Что-то продать такому трудному Клиенту сложно, а иногда и невозможно без тонкого маркетинга. Без него вы можете сколько угодно улучшать свое производство, логистику, финансы и прочие операции — все будет бесполезно.

И вот тут-то мы сталкиваемся с неожиданным парадоксом:

Важность маркетинга растет, но... его практическая эффективность и престиж падают.

Попытаемся понять причины этого парадокса.

Маркетинг и псевдомаркетинг

Для начала ответим на несколько вопросов. Начнем с простого:

За что платят маркетологу?

**Нет прибыли —
нет бизнеса.**

Генри Форд говорил: «Мы не делаем автомобили. Мы делаем деньги». Вроде бы странно слышать такое от одного из самых романтических бизнесменов! Но миллиардер прав — в бизнесе все в конечном итоге сводится к прибыли. Нет прибыли — нет бизнеса. Нет прибыли — нет зарплаты. Нет прибыли — нет благотворительности и социальных программ. Мы благодарны купцу Третьякову за его щедрый дар Отчеству — Третьяковскую галерею. Но Россия не получила бы этой галереи, не будь Третьяков талантливым бизнесменом, умеющим отлично зарабатывать деньги.

Зарабатывать деньги для компании — это задача всех ее сотрудников, в том числе и маркетологов. Отсюда следует, что:

Маркетологу следует платить за пользу (прибыль), которую он приносит своей фирме.

Не за его образование, не за его эрудицию, не за его умение надувать щеки. И не за маркетинговые планы и прочие бумажки, которые во множестве плодят отделы маркетинга. Об этой элементарной истине забывают как в бизнесе, так и в бизнес-школах.

Как маркетолог может приносить прибыль? — Повышая доходы (увеличивая продажи) и снижая расходы и стоимость продажи.

Устарел ли маркетинг? Есть ли кризис маркетинга?

Много говорят и пишут о том, что маркетинг якобы устарел, что он испытывает кризис, что ему наступил конец. Серджио Займан даже написал книгу «Конец маркетинга

как мы его знаем». Какой маркетинг «знает» Займан, автор вошедшей в историю грубейшей ошибки с *New Coke*, стоившей фирме *Coca-Cola* полмиллиарда долларов? Если он говорит о конце ТАКОГО маркетинга, то это можно только приветствовать — такой маркетинг никому не нужен.

Писать на эти темы начали в 1980-х годах, вскоре после того, как в бизнес начали приходить выпускники первых факультетов маркетинга. Показательно, что тон оценок почти не меняется. Сравним содержание двух статей, опубликованных с разницей в 20 лет.

1981 г. (Webster):

Отсутствие у маркетологов предпринимательского духа и инноваций. Продуктивность маркетинга снижается, маркетинговые расходы растут. Все маркетологи думают одинаково и боятся риска.

2000 г. (Piercy):

Маркетинг воспринимается оторванным от реальности. Маркетинговая литература не имеет никакого отношения к работе практиков. Нет ориентации на рынок. Нет стратегического мышления.

Но вернемся к нашим двум вопросам. На них я бы ответил так:

Не испытывает никакого кризиса, не устарел и никогда не устареет **настоящий маркетинг**. Маркетинг, а лучше сказать: маркетинговые подходы, маркетинговое мышление существуют и будут существовать до тех пор, пока в мире существует Клиент и пока у Клиента есть выбор. И чем больше будет этот выбор, тем больше будет нужен маркетинг.

Жесточайший кризис, особенно в условиях гиперконкуренции, испытывает профанация маркетинга, уродливый двойник маркетинга — **псевдомаркетинг**. Трудно переоценить причиняемый им вред, как финансовый, так и имиджевый.

Жертвами псевдомаркетинга становятся не только компании, но и сами маркетологи. Разочарованное руководство, не желающее оплачивать псевдомаркетинг, реагирует жестко — закрывает отделы маркетинга или увольняет старших маркетологов. О последнем пишут обозреватели из чикагской компании Spencer Stuart: средний «срок жизни» на фирме директора по маркетингу — менее двух лет; на фирмах, занимающихся товарами народного потребления (ТНП), и того короче — не больше 10 месяцев.

Маркетинговая литература не имеет никакого отношения к работе практиков.

Вы только вдумайтесь: затрачено столько сил и денег на университетское и МВА-образование, столько было надежд, и... оказаться на улице через несколько месяцев! Что-то прогнозило в маркетинговом королевстве.

Иногда можно слышать разговоры о необходимости возрождения, ренессанса и омоложения маркетинга. Что ж, если маркетологам нравится время от времени забывать и снова вспоминать сущность настоящего маркетинга, то можно поиграться и в «ренессансы».

Но лучше отправить на свалку псевдомаркетинг и заняться просто маркетингом, таким, каким он должен быть, — идущим не от схем, а от Клиента.

Два маркетинга

Параллельно существуют как бы два маркетинга.

Итак, параллельно существуют как бы два маркетинга: маркетинг и псевдомаркетинг. О двух маркетингах прямо или косвенно пишут многие авторы.

Маркетолог Прабху Гуптара (Prabhu S. Gupta):

«Есть различие между **философией** маркетинга и **методами** маркетинга. Можно иметь философию без множества методов; как это ни удивительно, можно также иметь методы без философии. В большинстве случаев первое имеет смысл; второе же не имеет смысла ни при каких обстоятельствах... Маркетинг — это **мировоззрение**, которое применимо ко всему в бизнесе, более того, к любому иному занятию».

Энтони Браун (Antony Brown) из IBM:

«Есть два типа корпораций: корпорации с маркетинговым отделом и корпорации с маркетинговой душой... Последние наиболее успешны; первые же быстро исчезают».

Итак, философия и душа маркетинга противопоставляются методам и «отделам» маркетинга. Если первые имеют смысл и успешны, то вторые не имеют смысла ни при каких обстоятельствах и приводят к быстрому исчезновению компаний. Если первое — это настоящий маркетинг, то второе — это псевдомаркетинг. Как сделать так, чтобы маркетинг на фирме приобрел душу и стал настоящим маркетингом?

Чтобы ответить на этот вопрос, нужно для начала разобраться в причинах возникновения псевдомаркетинга и в

его чертах. Начнем с определений маркетинга, ибо уродливое явление псевдомаркетинга проявляется уже в некоторых определениях.

Определения маркетинга

Почему важно иметь правильное определение маркетинга? Потому что в зависимости от того, какой смысл маркетолог вкладывает в то, чем он занимается, его компания будет получать от него или прибыль, или только красивые бумажки... и красивые счета.

Спросите физика или математика в любой точке планеты, что такое «интеграл», «электрический ток», «сечение захвата нейтронов» и т.д. Ответы будут идентичными. Именно это делает общение представителей точных наук осмысленным и содержательным. Когда же эти ученые сталкиваются с гуманитарными науками, а точнее, с характерным для них понятийным хаосом, то они испытывают шок.

А теперь опросите десятки бизнесменов и преподавателей маркетинга — что же такое маркетинг? Не удивляйтесь, если вы получите десятки разных ответов; причем настолько разных, что может сложиться впечатление, что речь идет о совершенно разных вещах. Это многое объясняет.

Существующие определения маркетинга можно разбить на две категории. К первой можно отнести, например, такие:

«Маркетинг — система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой — смягчение кризисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения».

Или:

«Маркетинг — комплексная система организации производства и сбыта продукции, построенная на основе предварительного исследования потребительского спроса».

В таких определениях я понимаю только то, что родились они в мозгах маркетологов, обитающих в «башне из слоновой кости», то есть бесконечно далеких от реальной жизни. Такие определения не просвещают и не служат руководством к действию.

Опросите десятки бизнесменов и преподавателей маркетинга — что же такое маркетинг?

Другая школа маркетологов воспринимает маркетинг совершенно иначе:

Питер Друкер: «Маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения **Клиента**».

Уже другое звучание. Появляется главное действующее лицо бизнеса — Клиент. Подчеркивается всепроникающее значение маркетинга.

Прабху Гуптара: «Маркетинг — это творческий процесс удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Появилось важное слово «творческий». И это правильно, ибо настоящий маркетинг — это мучительно творческий процесс. Рассмотрим еще одно определение:

Chartered Institute of Marketing (CIM): «Маркетинг — это процесс выявления, **предугадывания** и удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Здесь появилось интересное слово «предугадывание». Умение предугадывать особенно полезно при разработке новых продуктов.

Можно создать определение, объединяющее все лучшее из перечисленного:

«Маркетинг — это творческий процесс выявления, предугадывания и удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Но выявление и предугадывание суть только промежуточные этапы, не имеющие смысла без удовлетворения. Если все максимально упростить, то мы получим такую формулировку:

Маркетинг — это удовлетворение потребностей Клиента с выгодой для себя.

Слова «Клиент», «потребности» и «удовлетворение» суть ключевые понятия маркетинга.

Слова «Клиент», «потребности» и «удовлетворение» суть ключевые понятия маркетинга. Именно на тонком понимании смысла и философии каждого из этих понятий и базируется маркетинговое мышление. И именно поэтому мы постараемся пристальнее приглядеться к каждому из них.

Но позвольте, скажет проницательный читатель, это определение можно применить не только к маркетингу, но и ко всему бизнесу. И он будет прав. На его стороне будет и вышеприведенное мнение Питера Друкера. Так что можно предложить еще одно определение:

Маркетинг — это незримое присутствие Клиента во всех аспектах бизнеса.

Общение с Клиентом при продаже, на переговорах и в прочих ситуациях может иметь такие результаты: «Выигрыш—Выигрыш», «Выигрыш—Потеря», «Потеря—Выигрыш», «Потеря—Потеря».

Нетрудно видеть, что идеалом в маркетинге является ситуация «Выигрыш — Выигрыш» (WIN — WIN), когда выигрывают и компания и Клиент. Все другие ситуации рано или поздно приводят к разрыву отношений.

Это подсказывает еще один взгляд на понятие маркетинга:

Маркетинг — это обеспечение для компании и Клиента ситуации «Выигрыш—Выигрыш».

С этой позиции несколько странно воспринимаются такие темы в маркетинговой литературе, как «манипулирование потребителем», «победа на переговорах» и т.д. Разумеется, можно и манипулировать и побеждать. Но только тогда, господа, когда вас не интересуют долгосрочные партнерские отношения с Клиентом.

«Клиент» в маркетинге

В маркетинге полезно придерживаться расширительного толкования понятия «Клиент». Это объект нашего маркетингового внимания: покупатель товаров, получатель услуг, слушатель семинара, посетитель выставки, читатель наших документов. Это поставщик, дилер, партнер. В рекламе — это также потребитель рекламы, то есть читатель, зритель или слушатель. Это тот субъект, мнение которого нас интересует больше всего.

Центральная фигура бизнеса и маркетинга — это Его Величество Клиент!

Поскольку все в настоящем маркетинге крутится вокруг Клиента, маркетинг стоило бы переименовать в «клиентинг».

Питер Друкер говорит: «То, что фирма думает о своей продукции, не самое главное. Что потребитель думает о

Маркетинг стоило бы переименовать в «КЛИЕНТИНГ».

своей покупке, в чем он видит ее ценность — вот что имеет решающее значение и определяет сущность бизнеса».

Маркетинг называют душой компании. Но если это так, то эта душа должна быть интересна и понятна Клиенту. Иначе ваш разговор с Клиентом по душам не состоится и все ваши маркетинговые усилия будут тщетными.

Но чтобы сделать что-то интересным другому, надо для начала знать — а что же ему интересно. А это не всегда просто. Вспомните, как вы мучаетесь, выбирая подарок, — ведь так хочется, чтобы подаренная вещь не пылилась потом в ящике стола, а доставляла получателю радость и приносила ему пользу. Отметим при этом, что подарок чаще всего делается близкому и знакомому человеку, о привычках и пристрастиях которого вы имеете достаточно полное представление.

А что же тогда говорить о Клиентах, большинство из которых вы и в глаза не видели. Реального Клиента видит продавец; маркетолог и рекламист имеют дело со статистическим Клиентом, усредненным по «целевой аудитории». А как же можно понять этот таинственный «усредненный образ»? Это трудно, очень трудно. Особенно по мере того, как рынок все более и более напоминает бурный океан, в котором ежедневно садятся на мели и идут ко дну сотни мелких судов и, казалось бы, непотопляемых броненосцев.

**Полезно
почаще
контактировать
с Клиентами.**

В любом случае, полезно почаще контактировать с Клиентами, участвуя в личной продаже, переговорах, семинарах и прочая; отвечая на вопросы и жалобы Клиентов; выслушивая мнения продавцов. Письменный стол — не лучшее место для наблюдения за миром ваших Клиентов.

Каждый бизнесмен должен четко понимать, что настоящий маркетинг делается не в его голове и не в его компьютере.

Маркетинг делается в сознании равнодушных Клиентов.

Если маркетолог это понимает, то у него есть шансы на успех. Если нет, то фирму ждут неприятности.

В связи с исключительной важностью темы Клиента для маркетинга ей посвящена вторая часть книги.

Не продукты, а решения!

Если разобраться, то человеку нужны не товары и услуги как таковые, а удовлетворенные потребности и решенные проблемы. Если у вас течет крыша — это проблема, которую вы хотели бы решить быстрее, надежнее и дешевле. А что для этого будет использовано: лист шифера или кровельного железа, цементный раствор, герметик и т.д. — вас это не особо волнует. О некоторых существующих способах решения этой проблемы вы можете даже и не знать.

Задача маркетинга — разрабатывать решения на базе производимых фирмой товаров и услуг. Задача маркетинговых коммуникаций — эти решения разъяснять и предлагать потребителю. В борьбе за внимание испытывающего проблему и имеющего потребность потенциального покупателя побеждает не обязательно тот, кто действительно располагает лучшим решением (качество решения мог бы определить совет экспертов), а тот, кто Клиенту свое решение лучше преподнесет и лучше объяснит. Как? С помощью маркетинговых коммуникаций и обученных продавцов.

Человеку нужны не товары и услуги как таковые, а удовлетворенные потребности и решенные проблемы.

Маркетинговый комплекс

В «кабинетном» маркетинге есть одно странноватое понятие, которое мне хотелось бы прокомментировать. Это понятие маркетингового комплекса, или 4P. Признаюсь, я никогда не понимал смысла понятия маркетингового комплекса и того, что оно дает практическому маркетологу. Игра в 4P просто умиляет: кто-то по-детски старательно подгонял слова так, чтобы получилось именно четыре буквы P — product, price, place, promotion. А многие ли практики с ходу ответят, что здесь делает слово «place» (место)? Еще меньше практиков ответят, что им даст заучивание всего этого «пи-пи».

Сейчас героическими усилиями число P удалось догнать аж до семи. Но это не предел. Скоро, похоже, его догонят до 20, поскольку маркетинговые ученые мужи наперебой предлагают свои варианты дополнительных P: probing, packaging, public relations, people, processes, power, partition, prioritize, position, performance, penalty, perception, preservation. Да-

Маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения Клиента.

лее — везде. И за каждым новым Р стоит чья-то диссертация и профессорское звание!

Уж если кому-то обязательно нужно вместо понятия «маркетинг на фирме» использовать «маркетинговый комплекс фирмы», то разумнее было бы прислушаться к мнению Друкера: маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения Клиента. Тогда определение комплекса должно звучать так:

Маркетинговый комплекс фирмы — это все, что касается Клиента.

И не надо городить никаких детских «пи-пи».

Наука, искусство или ремесло?

«Академический» маркетинг страдает от претензий на науку.

Этот вопрос совершенно не интересует представителей сотен почтенных практических профессий: инженеров, учителей, агрономов, врачей, военных, реставраторов... Но почему-то он страшно волнует академических маркетологов и богомствующих рекламистов. В результате «академический» маркетинг страдает от претензий на науку, а реклама — от претензий на «изячные» искусства. И то и другое обходится бизнесу исключительно дорого в прямом смысле этого слова.

Что стоит за желанием некоторых причислить маркетинг к наукам? Очевидно, то уважение, которым традиционно пользуется наука. Позвольте, но разве, кроме науки, нет достойных занятий? Что вы скажете о перечисленных выше профессиях? Это явно не науки и не искусства, но насколько же они трудны, уважаемы и полезны! То же самое можно сказать и о многих других профессиях и ремеслах.

История сохранила для нас десятки имен представителей перечисленных выше профессий и даже имена выдающихся мастеровых. Чего стоит один Страдивари. Вы только вдумайтесь: канули в Лету имена многих властителей и грандов науки, а мы помним имена некоторых ремесленников: Кулибина, Черепанова, Ползунова, Левши. Весь мир знает имя Калашникова, мастерового человека с золотыми руками, светлой головой и... образованием 9 классов алтайской школы. А вот имя генерал-полковника, профес-

сора, принимавшего у сержанта Калашникова первый образец автомата, знают только специалисты.

Маркетинговым «ученым» для начала полезно задаться вопросом: что вообще имеет право называться наукой? Принято считать, что наука — это знания. Да, разумеется, все науки включают определенный объем знаний, иногда большой, иногда не очень. Но науку от ремесла отличают не механистические знания (тысячи латинских и местных названий животных и растений в биологии и медицине, минералов в геологии, звезд в астрономии и так далее), ибо в некоторых ремеслах этих знаний не меньше. Науку отличают законы, теории и формулы, которые, во-первых, подтверждаются теоретически и практически и, во-вторых, что главное, помогают что-то предсказывать.

Ученого, который возьмет на себя труд ознакомиться с литературой по маркетингу, а особенно по «брэндингу», шокирует отсутствие привычной для него строгости определений, доказательности и культуры работы с количественными данными, а также то, что в маркетинге, излагая те или иные положения, никто никогда не указывает границ их области применения. А это очень опасно, ибо неопытный читатель может перенести положения, которые, по сути, относятся только к косметике или пиву, на свое оборудование, стройматериалы и пр.

Является ли практический маркетинг искусством? Если под искусством понимать изобразительные искусства и литературу, то ответ, несомненно, отрицательный. А если слово «искусство» употреблять в том смысле, в котором его употребляют во фразах «искусство управления», «военно-морское искусство» и т.д., то ответ положительный. Да, практический маркетинг является искусством удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя.

Я же предпочитаю маркетинг называть высоким ремеслом, очень трудным ремеслом, требующим привлечения всех человеческих ресурсов маркетолога и методов из разных областей знания.

Есть ли в маркетинге научные знания?

Иначе говоря, существуют ли в маркетинге универсальные законы и принципы, позволяющие что-то предсказывать хотя бы приблизительно? Как было бы хорошо, если

Что вообще имеет право называться наукой?

бы все обстояло именно так. Тогда жизнь маркетолога превратилась бы в сказку: при появлении любой маркетинговой проблемы ему нужно было бы просто взять с полки толстенную книгу, найти соответствующий раздел и получить однозначный ответ. (Правда, тогда точно такие же ответы получали бы все его конкуренты.)

Хорошо это или плохо, но:

Научных знаний в маркетинге нет.

«Чтобы выучить маркетинг, нужен день; чтобы его освоить, нужна вся жизнь».

Это косвенно подтверждают и слова Ф. Котлера: «Чтобы выучить маркетинг, нужен день; чтобы его освоить, нужна вся жизнь» — ни одну науку за день не освоишь.

Это нехотя признают и маркетинговые академики, но тем не менее многие, как алхимики, ведут безуспешный поиск «научных знаний» и общих «принципов маркетинга». В заумной статье под названием «Принципы маркетинга» один профессор выделяет только три «принципа», которые, по его мнению, прошли самый жесткий отбор. Самый потрясающий из этих «принципов» таков: «Чем больше потрачено на маркетинг, тем выше вероятность успеха новых продуктов».

Против этого «принципа» можно привести море аргументов и примеров, его опровергающих. Читатель может представить себе ценность других принципов, которые не прошли такой «жесткий» отбор. Вот такие «знания», господа, предлагают нам толстые маркетинговые талмуды.

Но даже если содержание пухлых книг по маркетингу мы с большой натяжкой назовем знаниями, то и тогда это составит полпроцента массива знаний в физике. Не больше. Да и по сложности — это уровень средней школы.

А что же в маркетинге есть? Чем тогда заполнены толстые книги, которые так любят писать профессора-маркетологи? Прежде всего, десятками определений, среди которых много странных, ненужных и противоречивых.

Само понятие «маркетинг» имеет более 2000 определений.

Само понятие «маркетинг» имеет более 2000 определений; под словом «бренд» каждый понимает все, что ему вздумается. О детских играх с 4Р мы говорили выше. Если вас интересует, что стоит за туманным термином *brand equity*, то вас ждет несколько определений, основанных на совер-

шенно разных идеях. И никому в голову не приходит использовать разные термины для разных толкований этого размытого понятия — наверное, некоторые чувствуют себя лучше в тумане.

Есть неплохая идея сегментирования, но это скорее руководство к действию, чем четкая теория, — два маркетолога в одной и той же ситуации могут сегментировать по-разному.

Несколько больше полезных знаний можно встретить в рекламе — это обобщенный опыт, накопленный поколениями рекламистов и типографов, например, законы зрительного восприятия и читаемости. Но опять же применять этот опыт надо осторожно.

Отсутствие реальных научных знаний маркетинговые академики пытаются компенсировать туманной систематизацией очевидного или набором разных схем, матриц, парадигм, часто совершенно неправильных и даже абсурдных. Есть даже компьютерные программы, с помощью которых они пытаются что-то посчитать. Есть «растекание мыслию по древу» в «брендинге», в этом туманно и противоречиво определяемом понятии.

В статье «Что такое маркетинговое знание?» австралийский профессор Джон Росситер пишет: «Маркетинговое знание абсолютно фундаментально для нашей дисциплины (*вот те на!*). Маркетинговое знание — это то, что маркетинговые академики и консультанты преподают и что маркетинговые менеджеры используют при формулировании маркетинговых планов».

Вот теперь все ясно: маркетинговое знание учит не зарабатывать деньги, а писать маркетинговые планы и прочие бумажки. Учит маркетинговой бюрократии.

Доказательства в науке

Нобелевский лауреат Ричард Фейнман писал:

«В Средние века процветало множество нелепых идей. Затем люди придумали метод, как отделить плодотворные идеи от неплодотворных. Метод состоял в проверке того, работает идея или нет. Этот метод перерос в науку».

Итак, сама наука обязана своим рождением именно проверке, то бишь доказательству. И по сей день наука строится на строгих доказательствах. Все недоказанное — это научная гипотеза, ждущая своего доказательства, или

Наука строится на строгих доказательствах.

плод досужих домыслов, или, извините, откровенный бред, лженаука.

В науке никого не интересуют просто результаты, а интересуют только ДОСТОВЕРНЫЕ результаты. Очень строго обстоят дела с достоверностью, например, в физике. Здесь твоим расчетам никто не поверит, пока ты не докажешь обоснованность выбранной тобою теоретической модели со всеми ее упрощениями и допущениями. Твои экспериментальные результаты никто не опубликует, пока ты не докажешь, что эксперимент был проведен исключительно «корректно», и не приведешь оценку его погрешности. Открывая статью, занятый физик прежде всего ищет обоснование использованной модели или методики. Если это обоснование его не устраивает, он обычно дальше не читает. В науке многие результаты проверяются многократно.

**Всегда
предварительно
прорабатывается
модель поиска
достоверных
результатов.**

Понятно, что доказательства в разных науках и сферах деятельности добываются по-разному. В математике доказывают теоремы, в физике строят теоретические модели и подтверждают их экспериментом, в инженерии добавляется испытание прототипа, в биологии результаты опытов на организмах сравнивают с показаниями контрольных групп, в сельском хозяйстве судят по урожайности и надоям и т.д.

Но всегда предварительно прорабатывается модель поиска достоверных результатов, причем разработка и аргументация этой модели могут занимать даже больше времени, чем сами исследования.

Очень часто можно говорить только о **вероятности** того или иного эффекта или результата. Скажем, медицинские методы далеко не всегда гарантированно дают 100%-ный эффект, поэтому в медицине, стремясь свести к минимуму возможные неприятности, много внимания уделяется противопоказаниям и другим ограничениям, при которых данный метод может не сработать.

Можно говорить об уровне или глубине доказательств. Скажем, новый метод лечения, чтобы пробить себе дорогу в клиники, проходит жесточайшую апробацию на животных и людях. Коллеги и контролирующие медицинские органы его анализируют «под микроскопом» на глубочайшем научном уровне. При этом пациентов интересует только один показатель — вероятность исцеления. Фермера в ва-

шем революционном методе вряд ли будет интересовать тонкая агрохимия. Докажите ему, что его урожай повысится, и он будет использовать вашу технологию. Как доказать? Ссылками на успешные применения (особенно у соседа!), отзывами компетентных институтов, практической демонстрацией и т.д.

Абсолютно то же самое касается и маркетинга и практической рекламы. Не глушите непрофессионалов вашей дремучей терминологией и словоблудием — просто «покажите веслом», то есть приведите убедительные данные, как это всегда делали рекламные практики. И будьте честными!

Всегда ли наука дает безошибочные доказательства? Разумеется, не всегда. Есть масса тому примеров. Даже очень старательный теоретик может построить неправильную модель или элементарно ошибиться в своих расчетах. Даже очень старательный экспериментатор может не учесть (или не исключить) тот или иной фактор, параметр или обстоятельство. Наука — это тернистый путь, не всегда прямой. Масса идей и гипотез оказываются ошибочными, правильные теории почти всегда с трудом пробивают себе дорогу. Поиск истины иногда идет десятилетиями и даже веками, причем эти десятилетия и века заняты поиском доказательств, а не разглагольствованиями. Честность поиска и фанатическая приверженность достоверности и доказательствам — это то, что отличает науку от лженауки.

Лжеученая братия люто ненавидит даже самую идею доказательств. Никаких конкурирующих гипотез и контрольных экспериментов! Мой опыт общения с этой публикой показывает, что простое упоминание слова «доказательство» вызывает у них конвульсии. Те из них, кто еще сохранил признаки интеллигентности, долго выясняют — зачем, что, кому и как нужно доказывать? Господа, неужели недостаточно наших пафосных лозунгов!

Они как бы говорят: «Мы постулируем нижеследующее положение, докажите, что это не так». Но, позволяйте, еще древние римляне считали, что «доказывать должен утверждающий». В противном случае, чем нелепее утверждение, тем более оно... верно. Попробуйте, например, опровергнуть утверждение, что «характеристика процессов в атмосфере Юпитера определяется особенностями пищевого ра-

Наука — это тернистый путь, не всегда прямой.

Лжеученая братия люто ненавидит даже самую идею доказательств.

Доказывать должен утверждающий.

циона карасей в соседнем пруду», или утверждения астрологов. Сквозь псевдонаучные рассуждения проглядывают ослиные уши софизмов, натянутых аналогий и тенденциозных интерпретаций.

О научной честности и сомнениях

**Любовь
к науке —
это любовь
к правде.**

Фейербах говорил: «Любовь к науке — это любовь к правде, поэтому честность является основной добродетелью ученого». Возможно, и не основной, но одной из основных — это уж точно! Нечестный человек в науке рано или поздно скатится до подтасовок и лжи. И рано или поздно он окажется в рядах лжеученых.

Ричард Фейнман, воспитанный на высочайших этических нормах настоящей науки, был поражен уровнем нечестности псевдоученых. В статье, посвященной псевдонауке, он писал:

«Вся история научных исследований наводит на эту мысль. Поэтому стоит назвать ее сейчас со всей определенностью. Это научная честность, принцип научного мышления, соответствующий полнейшей честности, честности, доведенной до крайности. Например, если вы ставите эксперимент, вы должны сообщать обо всем, что, с вашей точки зрения, может сделать его несостоятельным. Сообщайте не только то, что подтверждает вашу правоту. Приведите все другие причины, которыми можно объяснить ваши результаты, все ваши сомнения, устраненные в ходе других экспериментов, и описания этих экспериментов, чтобы другие могли убедиться, что они действительно устранены.

Если вы подозреваете, что какие-то детали могут поставить под сомнение вашу интерпретацию, — приведите их. Если что-то кажется вам неправильным или предположительно неправильным, сделайте все, что в ваших силах, чтобы в этом разобраться. Если вы создали теорию и пропагандируете ее, приводите все факты, которые с ней не согласуются, так же, как и те, которые ее подтверждают».

Таким образом, честный ученый постоянно сомневается и не успокаивается до тех пор, пока буквально все сомнения не будут сняты.

Псевдомаркетинг: схоластика

Академический и университетский маркетинги погрязли в непролазной схоластике. Поскольку не все читатели закончили иезуитские школы, я напомню смысл слова «схоластика». Как и все гуманитарные термины, это слово имеет массу нечетких определений. Словарь Даля дает такое толкование: «школярство, сухое, тупое, безжизненное». Другие определения схоластики включают слова «казуистика», «буквоедство».

Именно схоластика, то бишь казуистика и буквоедство, парализовала маркетинг, превратив его в псевдомаркетинг.

Академический и университетский маркетинги погрязли в непролазной схоластике.

Язык псевдомаркетинга

Испытанным приемом любителей наукообразия является изобретение непонятного языка. Огилви, кстати, обладатель Парлиновской премии по маркетингу, приводит пример псевдомаркетинговой абракадабры:

«Хотя использование групп перекрестной корреляции и допустимо, однако нечасто используемый квадратный коэффициент перекрестной корреляции населения (P2) является более достоверной (хотя и слегка предвзятой) характеристикой (Каттин, 1978, Шмитт, Коил и Раушенбергер, 1977). В нем одновременно используются все доступные данные, а не только те, которые получаются в результате рассечения обследуемой группы на отдельные компоненты. В силу этих сравнительных преимуществ P2 используется в современном анализе. Хотя существует несколько доступных вариантов, Формула P2, предложенная Шринивасаном (1977), вполне приемлема для моделей, содержащих фиксированное количество переменных».

Огилви вопрошает: «Вы что-нибудь в этом поняли? Если да, то вам будет полезно изучить другие модели поведения потребителя, такие, как модель Лавиджа и Штейнера, модель Андреасона, Никозии, Энгеля—Коллата—Блэквелла, Говарда, Т. Т. Тетя и Вогана. Лично мне все вышеперечисленное кажется китайской грамотой».

Для любителей китайской грамоты в маркетинге придумали выражение *KISS (Keep It Simple, Stupid)*, что означает «говори проще, дурак». Но дураки не внемлют.

Зачем же тогда создаются тексты, совершенно ненужные и непонятные практикам?

Так зачем же тогда создаются тексты, совершенно ненужные и непонятные практикам? Может быть, они нужны и понятны самим «академистам»? Ответ на этот вопрос дает профессор Скотт Армстронг из Wharton School в статье «Невразумительные исследования в области менеджмента и академический престиж» («Unintelligible Management Research and Academic Prestige»): «32 преподавателей попросили оценить престижность четырех текстов из журналов. Содержание текстов было одним и тем же, а запутанность разная. Наименее читаемые варианты получили более высокие оценки с точки зрения компетентности».

Армстронг описывает такой эксперимент: «Наняли актера с импозантной внешностью, назвали его доктором Фоксом, придумали ему впечатляющую биографию и попросили прочитать цикл лекций о предмете, о котором он ничего не знал: «Математическая теория игр в образовании врачей». Всего лекцию прослушали 55 высокообразованных социальных работников, психологов, психиатров, преподавателей и администраторов. Выступление состояло из двусмыслиц, бессмысленных слов, алогизмов, противоречий, неуместного юмора и дурацких экскурсов в посторонние темы. Судя по вопроснику, заполненному после лекций, аудитория нашла лекцию доктора Фокса ясной и стимулирующей. Никто не понял, что лекция была откровенной чушью». Было бы смешно, если бы не было так грустно. Сходных примеров хватает.

В Американской маркетинговой ассоциации я как-то начал дискуссию об отношении практических маркетологов к такой писанине. Среди многих откликов меня особенно впечатлил ответ новозеландского профессора — а разве биолога интересует мнение амебы, исследованием которой он занимается!

«Онаучивание НЕ-знания»

Игра в науку в маркетинге приняла угрожающие размеры.

Игра в науку в маркетинге приняла настолько угрожающие размеры, что для нее даже придумали название — *SONK (Scientification of Non-Knowledge)*, что означает «онаучивание НЕ-знания».

Поскольку уже почти не осталось НЕ-знаний для онаучивания, то SONКисты пошли по второму кругу. Так, вме-

сто понятия цикла товара вам теперь могут предложить Бостонскую матрицу. Ее авторы наверняка считают это огромным прорывом — ведь теперь вместо «начала цикла товара» надо говорить «дойные коровы» и так далее. Толку от этой замены никакой, зато различные школы, якобы за 20 дней готовящие маркетологов (вроде «Фабрики маркетинг звезд» — рахитичного дитяти от брака Executive с «Русской школой маркетинга»), теперь получают возможность продемонстрировать свою ученость, ошарашивая новобранцев бессмысленными вопросами вроде такого:

«Дойные коровы» — это фрагмент:

A. Матрицы _____

B. Матрицы МакКинси

C. Матрицы конкуренции по Портеру.

Так что, дорогой читатель, если вы не хотите замусоривать свою голову этой ерундой, то в маркетинг вас не пушать!

Сейчас все носятся с так называемыми Balanced ScoreCards. На знамени этой школы написано — если это нельзя померить, то это нельзя улучшить (?!). Я не знаю, можно ли все померить в финансах, производстве, логистике и прочих операциях, но то, что в маркетинге измерения редко дают осмысленные результаты, не известно только первокурсникам. Тем не менее эта схема включает и *Customer perspective*, то есть Клиента тоже «померили». В концепции так называемого «мультиатрибутивного» товара также «померили» и товар, наделив его несколькими атрибутами-цифирками, взятыми с потолка.

Да и просто понятия «маркетинг» SONКистам уже мало, поэтому они изобретают массу вариаций «на тему». В частности, очень любят украшать слово «маркетинг» разными определениями. Их уже напридумывали несколько десятков, а может, и сотен. Вот только некоторые из них: агрессивный, атакующий, виртуальный, виртуозный, вирусный, дифференцированный, из засады, интегрированный, классический, клиенто-ориентированный, клиентский, комплексный, конкуренто-ориентированный, концентрированный, латеральный, массовый, мобильный, нейро-, нетрадиционный, новый, оперативный, партизанский, постиндустриальный, постмодернистский, практический, предпринимательский, проактивный, развлекательный, синергетический, синтетический,

Очень любят украшать слово «маркетинг» разными определениями.

стратегический, тактический, творческий, теле-, товарно-дифференцированный, традиционный, эмоциональный, эмпирический. Далее везде.

На сайте одной московской консалтинговой фирмы в разделе «Маркетинг, продажи» (странное название) предлагается такой перечень услуг:

- Диагностика *системы управления сбытом и маркетингом*.
- Построение *блока стратегического маркетинга*.
- Построение *системы управления маркетингом*.
- Разработка *стратегии маркетинга*.
- Разработка *функциональной структуры маркетинга*.

Вы что-нибудь здесь поняли? Мои просьбы разъяснить выделенные курсивом фразы вызвали у этих маркетологов весьма нервную реакцию. При этом там же читаем: «По данным рейтинга ведущих консалтинговых компаний России по итогам 2002 года РА «Эксперт», компания (якобы) заняла **1-е место среди российских консультационных компаний по услугам в области маркетинга**». Вот и доверяй после этого разным рейтингам!

Псевдомаркетинг: горе от... образования

Вспомним слова Ф. Котлера: «Чтобы выучить маркетинг, нужен день; чтобы его освоить, нужна вся жизнь». Но кто будет создавать университетский курс маркетинга на день? И кто будет помогать студентам осваивать маркетинг? Эти и многие другие вопросы вокруг этой темы, похоже, так навсегда и останутся без ответа. Все останется по-старому: по-прежнему будут процветать многолетние университетские курсы маркетинга; по-прежнему сотни профессоров маркетинга будут защищать диссертации и писать никому не нужные статьи; по-прежнему... словом, все будет по-прежнему.

Но уж если маркетинговое образование с нами на века, то давайте хоть задумаемся о смысле образования вообще и маркетингового в частности.

В любой профессии многое определяется стандартами образования, его традициями и методикой. Вопрос, чему учить и как учить, стоял всегда. А в наше бурное время, когда объемы знаний во многих областях растут, как снежный ком, когда многие учебные программы устаревают,

еще не успев сформироваться, этот вопрос приобретает особое значение.

Но как бы то ни было, если конкретные методы могут устаревать, то полученные в вузе фундаментальные знания и понимание философии профессии должны служить выпускнику на протяжении всей его карьеры. Вы можете представить себе физика, химика, биолога, строителя, конструктора, агронома, врача, моряка, летчика, которым в их практической работе вообще не требовались бы их вузовские знания? Вряд ли.

А теперь, уважаемый читатель, пристегнитесь. Вышеуказанный Джон Росситер, который рьяно отстаивал важность знаний в маркетинге, пишет:

«Крупномасштабное исследование, проведенное Хантом, показало, что ни краткосрочный, ни долгосрочный успех маркетинговых менеджеров (получаемая зарплата и должности) не зависит от наличия у них степени в области маркетинга (в первые 10 лет работы корреляция между наличием диплома и зарплатой составляет $r = 0,04$, а в течение всей карьеры $r = 0,00$). Хант заметил, что это не очень хорошо говорит о полезности знаний, которым учат в вузах». В другой ссылке на статью Ханта я нашел следующее: «Отличники бизнес-школ имели более низкие зарплаты и должность и были менее удовлетворены своей работой».

В переводе на нормальный язык сие откровение означает, что современное маркетинговое образование ни к черту не годится и не имеет ни малейшего отношения к тому, чем практическому маркетологу придется заниматься в жизни. А если мы вспомним, с какой скоростью разочарованные компании избавляются от бесполезных «ученых» маркетологов, то это образование даже... вредно.

В чем же здесь корень зла?

Начнем с того, что со Средних веков западное образование несет в себе массу схоластики. В вузах всего мира, в одних больше, в других меньше, студентов заставляют заучивать многое из того, что им в жизни никогда не понадобится и что не разовьет их ум и не научит их творчески мыслить. Это о таком образовании Эйнштейн говорил: «Почти чудо, что современные методы обучения еще не полностью задушили святую любознательность поиска». Мартин Лютер Кинг III считал, что, «если бы к образованию подходили с такой же изобретательностью, с какой мы подходим к биз-

**Современное
маркетинговое
образование
ни к черту
не годится.**

**В части
бесплодной
схоластики
маркетинговое
образование
может
претендовать
на лавры
чемпиона.**

несу, наше общество давно преуспело бы больше, чем мы можем себе представить даже в самых сумасшедших снах». И хотя многое делается для изменения содержания и формы образования, сделать еще предстоит очень много.

В части бесплодной схоластики маркетинговое образование может претендовать на лавры чемпиона. Со всей определенностью можно сказать, что в маркетинге «современные методы обучения» уже давно успешно задушили «святую любознательность поиска». А именно в маркетинге она нужна больше, чем, скажем, в инженерии и экономике.

До 1970-х годов маркетологами в компаниях были практики с большим жизненным и профессиональным опытом, в основном бывшие продавцы. Они полагались на здравый смысл и практическое знание Клиента. Им было не занимать «святой любознательности поиска». Потом появились первые университетские курсы маркетинга; а вскоре появились и первые свидетельства кризиса маркетинга. Есть о чем задуматься!

Первыми преподавателями маркетинга были экономисты-теоретики. Они сделали маркетинг похожим на экономику с ее математикой и схемами. Сейчас, разумеется, маркетинг преподают дипломированные маркетологи, многие из которых не имеют опыта работы в компаниях, то есть опыта решения практических маркетинговых задач. Этот недостаток они компенсируют, заполняя свои курсы псевдомаркетинговой схоластикой.

***Из маркетинга ушло понимание Клиента
и серьезный здравый смысл.***

На их место пришли математические методы и исследования рынка, которые при отсутствии правильного ощущения Клиента ничего хорошего не дают. Побочным результатом этих неудач стало ухудшение репутации маркетинга. Реклама же своим ухудшением репутации обязана как раз обратному — отказу от всякого анализа и увлечению «креативом».

Что собой представляют маркетинговые факультеты, говорит одно печальное сообщение. Я его получил от человека, который после 20 лет в международном консалтинго-

вом бизнесе пошел преподавать маркетинг в университет. Вот его впечатления:

«Университет — это политический монстр, которого почти не интересует настоящая подготовка студентов к реальностям мира бизнеса. Я оказался разочарованным бизнесменом внутри академической системы, которой наплевать на практику и эффективность. В этой системе форма важнее содержания, здесь процветает посредственность и совершенно не поощряется инициатива... Я хотел вернуться в бизнес, но поскольку я защитил диссертацию, в бизнесе считают, что я академик и непригоден для практической работы — то есть создан для заколдованного круга».

Как я его понимаю! О «геттоизации» маркетингового образования, то есть о его полном отрыве от жизни, пишут многие. А воз и ныне там.

Общаясь с дипломированными маркетологами, я вспоминаю слова Козьмы Пруткова: «Всякая человеческая голова подобна желудку: одна переваривает входящую в онаю пищу, а другая от нее засоряется». Нынешнее маркетинговое образование не оставляет никаких шансов даже самой «переваривающей» голове, ибо по содержанию в учебных программах схоластической мертвячины маркетинговое образование побило все рекорды. Оно совершенно не развивает те навыки, без которых выпускникам в профессиональной жизни не обойтись. Особенно плохо то, что студенты приобретают совершенно неправильные представления о философии и задачах своей профессии.

Студенты приобретают совершенно неправильные представления о философии и задачах своей профессии.

«Кейсы»

Иногда можно слышать, что маркетинговому мышлению якобы учат «кейсы» (*case studies*). Что ж, ознакомление с чужим опытом полезно, но только тогда, когда это примеры успешных применений маркетингового мышления, творчества, нестандартных и смелых решений; того, что может обогатить маркетинговое мышление и интуицию студента. Увы, далеко не все «кейсы» дают такую возможность.

Если бы работа маркетолога состояла из конечного числа ситуаций, в которых ему приходилось бы принимать решения, то тогда ответ был бы очевиден — надо маркетоло-

лога знакомить со всеми ситуациями. Более того, ему нужно было бы вручать подробное руководство с описанием этих ситуаций и готовыми решениями. На определенном этапе работу маркетолога можно было бы заменить компьютером.

К несчастью... или к счастью, все обстоит не так, поэтому механистическое усвоение «кейсов» бесполезно; более того, оно даже вредно. Трудно не согласиться с Альфредом Уайтхедом, который пишет («The Aims of Education and Other Essays» by Alfred Whitehead):

«Какими бы деталями вы ни забивали голову студента, вероятность того, что в жизни он встретится с такой деталью, близка к нулю; а если он ее и встретит, то он наверняка уже забудет, что с нею надо делать. По-настоящему полезное обучение состоит в усвоении нескольких общих принципов и способов их применения к широкому спектру конкретных деталей. Выйдя в жизнь, студенты забудут ваши практические детали, но они будут на уровне подсознательного здравого смысла понимать, как применять эти принципы в конкретных обстоятельствах».

Об этом же говорил и Сенека: «Полезнее знать несколько мудрых правил, которые всегда могли бы служить тебе, чем выучиться многим вещам, для тебя бесполезным».

**Жизнь
сталкивает
маркетолога
с бесконечным
разнообразием
ситуаций.**

Жизнь сталкивает маркетолога с бесконечным разнообразием ситуаций. И это разнообразие «кейсовыми» заплатками не прикроешь. Плохо также то, что для неопытного маркетолога «кейсы» создают соблазн применить их рецепты в неадекватной ситуации. А в маркетинге переносить опыт данного проекта даже на очень сходный проект без анализа нюансов опасно, поскольку часто оказывается, что собака зарыта именно в нюансах. Поиск этих критических нюансов — это творческий процесс, которому не научат ни Котлер, ни «кейсы».

Исключения и типичность

Выпускников бизнес-школ в основном ждет работа в компаниях, производящих не знаменитые «брэнды», а самую обыденную продукцию. Логика подсказывает, что маркетинговое образование должно бы, прежде всего, учить работать именно с такими продуктами; учить находить или

создавать «лишние пешки» для 101-го вида рядового товара; учить наделять его маркетинговыми атрибутами, позволяющими ему выделиться среди конкурентов; учить анализировать типичного (среднестатистического) Клиента. Коротче говоря,

Маркетолога нужно учить принимать нестандартные решения в типичных ситуациях.

Именно это в первую очередь представляет интерес для сотен тысяч компаний, производящих сотни тысяч обычных продуктов.

Похоже, это не очень понимают авторы текстов по маркетингу и особенно по «брендингу». Они концентрируют свое внимание на исключениях и экзотике.

А нужно ли анализировать исключения? А почему бы и нет. Но здесь важно отметить одно очень опасное обстоятельство. В многомиллионном море продуктов и компаний можно найти свидетельства («кейсы») чего угодно, в том числе и подтверждения взаимоисключающих утверждений. Здесь многое зависит от квалификации и честности маркетолога.

Важно понять, является ли тот или иной факт типичным, маловероятным или единичным. Если факт типичен, то можно позволить себе осторожное обобщение с оговорками, что возможны и такие-то исключения. Если факт малотипичен, то следует тщательно оговорить случаи, к которым он относится. Если же факт единичен, то нужно быть особенно осторожным, чтобы неопытные маркетологи не восприняли его как руководство к действию в типичной ситуации.

Степень типичности можно характеризовать математической вероятностью. Физик Максвелл говорил: «Логика нашего времени — подсчет вероятностей». Большинство авторов книг по маркетингу, рекламе и особенно «брендингу» логикой вероятности не обладают. Их тексты заполнены неоправданным распространением на всё и вся редких, и даже редчайших, исключений. В частности, они любят мусолить десяток наиболее известных «брендов», таких, как *Coca-Cola*, *Harley-Davidson*, *Mercedes*, *McDonald's*, *Marlboro*, *Nike*, *Starbucks*. Эти редкие исключения они явно и неявно обобщают на самые разные в основном прозаические продукты.

В многомиллионном море продуктов и компаний можно найти свидетельства («кейсы») чего угодно.

МВА и маркетинг

В последнее время в России растет популярность дипломов МВА разных профилей. Само по себе это неплохо, если за этими дипломами стоят полезные для будущих работодателей навыки, если в этих школах учат тому, что надо и как надо. А учить можно по-разному. Можно учить творчеству в бизнесе, учить мыслить, учить рыночному мышлению, а можно просто забивать головы ненужной информацией, мертвой цифирью и схемами, как это, к сожалению, иногда и происходит.

**Маркетингу
эти школы учат
совершенно
не так, как надо.**

Не будучи специалистом в финансах, инвестициях, менеджменте, экономике и прочих важных дисциплинах, я не могу оценить качество МВА-образования в этих областях. Но я возьму на себя смелость высказать свое суждение об уровне маркетинговой подготовки слушателей школ МВА — маркетингу эти школы учат совершенно не так, как надо. Это я понял из своего опыта общения с выпускниками и преподавателями МВА-школ в России и за ее пределами, а также из своего опыта преподавания маркетинга в нескольких МВА-школах Москвы.

Стоит ли удивляться шокирующим представлениям о маркетинге бывшего главного редактора газеты «Ведомости», одной из самых серьезных российских бизнес-газет, призванной, среди прочего, повышать маркетинговую культуру неопытного российского бизнеса. Он делится с российским бизнес-сообществом своим опытом обучения в крутой западной школе МВА: «Мне грустно читать учебники по маркетингу, потому что я не понимаю, где в них добавленная стоимость. Впрочем, я и до поступления знал, что так будет».

Мне же было грустно читать многочисленные статьи, коими этот журналист отмечал свои подвиги на ниве МВА-образования. В одной из них он с гордостью заявляет: «Я понимаю, что квадратичная функция типа $f(x) = -x^2 + 388x + 1300$ — это довольно адекватный аналог такого рассуждения: «При увеличении рекламных расходов x прибыль $f(x)$ возрастает до определенного уровня, после которого, если расходы и дальше наращивать, прибыль начинает падать». (Известно, что гуманитарии к математике относятся с детским благоговением.)

Новоиспеченному математику забыли объяснить ос-

новой принцип применения математических методов: мусор на входе — мусор на выходе. Если неправильно построена модель («мусор на входе»), то и результат будет пустым («мусор на выходе»). Например, так поразило его квадратное уравнение не учитывающее суперважный параметр — эффективность рекламы. В школе явно не рассказывали о поразительной зависимости рекламного бюджета от качества рекламы. Например, об опыте Хопкинса, показавшем, что простая смена заголовка рекламы может изменить ее эффективность во много раз. Но зато в школе учат решать квадратные уравнения!

Грустно было и «старой гвардии» *Sony* во главе с легендарным Акио Морита смотреть на то, как занявшие их места выпускники именно таких «математизированных» МВА-школ лишили *Sony* ее знаменитой маркетинговой изобретательности и здорового авантюризма, превратив ее в добротного середнячка.

Ли Якокка писал: «Теперь существует новое поколение бизнесменов, в большинстве своем обладателей дипломов МВА, которые с опаской относятся к интуитивным решениям. Отчасти они правы. В нормальных условиях интуиция не является достаточным основанием для того, чтобы предпринимать практические шаги. Но многие из этих людей бросаются в другую крайность. Они полагают, что всякую бизнес-проблему можно свести к анализу типичной бизнес-ситуации». (Помните о «кейсах»?)

Я испытываю весьма сложные чувства, когда слышу, что в российских компаниях уже начали увольнять совершенно бесполезных обладателей дипломов МВА. Сама идея МВА здесь ни при чем. Важна не форма, а содержание! МВА-школам стоит призадуматься о том, что именно нужно бизнесу в условиях гиперконкуренции. А российским МВА-школам стоит призадуматься еще крепче — ведь в России еще труднее спрятаться за «кейсами» и схоластикой.

Пагубность неправильного маркетингового МВА-образования понимают и на Западе. Вот какие восхитительные заповеди МВА-маркетолога предлагает британский маркетолог Найджел Пирси (Nigel Piercy) в своей книге «Market-Led Strategic Change».

В российских компаниях уже начали увольнять совершенно бесполезных обладателей дипломов МВА.

Заповеди МВА-маркетолога

- Ты не должен улыбаться.
- Ты должен быть скучным, лишенным юмора придурком на протяжении всей своей карьеры, ибо разве не такими являются твои профессора?
 - Ты должен всем говорить, что планы и системы значат больше, чем реальные дела.
 - Ты должен считать, что то, что нельзя померить с точностью до шестого знака, не существует в принципе (тебя не должны беспокоить такие мелочи, как удовлетворенность Клиента и продающие моменты...).
 - Ты должен преследовать творческих и нестандартных людей, ибо разве не заслуживают они прозябания там, где они никому не причинят вреда?
 - Ты должен молиться на алтарь бюрократии, ибо разве не красота схем является мерилom твоей истинной ценности?
 - Ты должен сидеть на совещаниях до скончания века, ибо разве не числом совещаний определяется твоя продуктивность?

Псевдомаркетинг: бюрократия

Наши и зарубежные бизнес-школы работают без останковки, так что в маркетинговых отделах российских компаний МВА-маркетолог уже давно не редкость.

«Вот наш Онегин на свободе». В кармане — диплом крутого заведения. В голове — обрывки «кейсов», формул, матриц, BSC и прочих модных схем. Но самое приятное — это предвкушение большой зарплаты. Нашему герою еще только предстоит узнать, что в конечном итоге маркетологу платят не за диплом, а за способность вносить весомый вклад в процветание фирмы. Но это будет потом.

Из толпы маркетинговых самоучек, которые часто компенсируют свое незнание схем творческим блеском в глазах, «онегина» выделяет безупречный костюм и томность от избытка самоуважения. Он предпочитает «с ученым видом знатока хранить молчанье в важном споре» — так безопаснее. И вообще он неплохо владеет техникой CYA (*cover your ass* — прикрыть свою задницу). К его талантам можно отнести умение создавать впечатляющие слайдовые презентации, проводить совещания, писать солидные планы и отчеты, а также составлять задания на проведение исследова-

ний рынка. Словом, приходя в практический маркетинг, он успешно конвертирует свое схоластическое образование в маркетинговую бюрократию и приведенные выше заповеди.

С наибольшим блеском это происходит в крупных компаниях, имеющих региональные отделения и дилеров. Здесь не проводят маркетинговые аудиты и мозговые штурмы, не выявляют продающие моменты и типичные возражения Клиентов, не занимаются внутренним маркетингом. Зато здесь вдохновенно-откатно тратят деньги на исследования, рекламу, фирменный стиль, выставки, пресс-конференции.

Неплохо вписываются в систему бюрократического маркетинга дорогостоящие перегибы, связанные с очень модным ныне «брэндингом» (см. ниже). За туманными разговорами об известности и имидже марки, этими далекими от финансовой отдачи темами, можно беззаботно провести несколько лет. К тому же получая неплохие откаты от солидных рекламных кампаний, единственной задачей которых является повышение процента узнаваемости марки. А если, как обычно, это повышение не сопровождается повышением продажи — ну что ж, бывает.

Маркетинговые бюрократы не понимают и не хотят понимать, что маркетинг — это творческий процесс, загонять который в прокрустово ложе глупо. Пикассо говорил: «Каждый акт созидания — это прежде всего акт разрушения». Но созидание плохо сочетается с бюрократией.

Зато с нею отлично сочетается ворох ненужных бумаг и прежде всего подробные маркетинговые планы. Они устаревают чуть ли не на следующий день, ибо ситуация на рынке меняется стремительно. Толку от них мало, но зато их хорошо складывать в пухлые папки для показа начальству — ведь лучшего СУА-продукта трудно себе представить.

Маркетинг: мастерство исполнения

Если в маркетинге мало формальных знаний, то, может быть, он очень прост? Чтобы ответить на этот вопрос, давайте поищем более привычные параллели. Например, в стихосложении и музыке вы также не найдете много знаний, но от этого поэзия и музыка простыми не становятся.

Поэт может освоить все стихотворные размеры, ритмы, жанры, блестяще знать мировую поэзию, но... плохо писать

Маркетинговые бюрократы не понимают и не хотят понимать, что маркетинг — это творческий процесс.

стихи. При этом некоторые пишут сносные стихи, не умея «отличить ямб от хорей» или даже не подозревая о существовании этих мудреных терминов. Скрипач может блестяще сдать экзамен по теории музыки (мелодия, гармония, контрапункт, форма), но... При этом многие неплохо играют на музыкальных инструментах, даже не зная нот. Иначе говоря, в поэзии и музыке исполнительское мастерство намного важнее теоретической подготовки. И таких профессий очень много.

Если актера, музыканта, настройщика роялей, реставратора, портного, сапожника, слесаря, тракториста обучать только теории (как обучают маркетологов и рекламистов), то будет ли от них толк? Будет ли толк от выпускника медицинского вуза, не умеющего делать укол, от выпускника рекламного вуза, не сделавшего ни одной рекламы? Вряд ли.

К числу «исполнительских» профессий принадлежит и маркетинг. Со всеми вытекающими отсюда последствиями. Следует себе уяснить, что:

Маркетинг — это не теоретизирование, а трудное и тонкое исполнительское мастерство!

Учить маркетолога нужно... трудному исполнительскому искусству.

А значит, учить маркетолога нужно не столько определениям и схемам, сколько трудному исполнительскому искусству, то есть умению решать конкретные задачи, которые могут возникнуть на практике.

Маркетинг: сложно, еще сложнее!

Маркетинг сложен. Если бы он был простым, то не было бы тысяч провальных продуктов и маркетинговых компаний, не было бы частых увольнений маркетологов, не было бы понапрасну растроченных маркетинговых денег. С каждым годом, по мере усиления конкуренции, маркетинг становится все сложнее и сложнее.

Давайте попытаемся разобраться в причинах этой сложности.

По мере усиления конкуренции маркетинг становится все сложнее и сложнее.

Начнем с одной «маркетинговой» поговорки: «Самое большое расстояние — до кошелька». Этот продукт тысячелетней еврейской коммерческой мудрости я бы развесил в десятках мест на каждой фирме, и с нее я бы начинал обучение маркетологов. Ибо что есть маркетинг, как не попытка пройти этот многотрудный путь до кошелька незаинтересованного, циничного Клиента.

А многотруден сей путь потому, что пролегает он через самую загадочную *terra incognita* в мире — через сознание и даже подсознание Человека Покупающего. Добраться до этого кошелька одновременно стремятся все конкуренты. Побеждает не столько тот, у кого самый лучший продукт, сколько тот, у кого больше изобретательности и умения принимать нестандартные, инновационные маркетинговые решения.

Эти качества маркетолога особенно востребованы сейчас, когда мировая экономика вступает в эпоху, которую характеризуют небывалое ожесточение конкуренции, «коммодизация» (превращение ранее уникальных продуктов в рядовые), стремительность перемен, быстрое устаревание технологий, идей и профессий. И, разумеется, властное проникновение Интернета во все поры бизнеса. Все это сейчас принято называть «новой экономикой» (*new economy*). У нее есть много определений, вот одно из них:

«Когда мы говорим о новой экономике, мы имеем в виду мир, в котором люди работают мозгами, а не руками. Мир, в котором коммуникационные технологии создают глобальную конкуренцию. Мир, в котором инновации важнее, чем массовые продукты. Мир, в котором быстрые изменения происходят постоянно. Мир, настолько же отличный от индустриального века, насколько тот отличался от аграрного. Мир, настолько иной, что его возникновение можно описать только словом революция».

Новая экономика — это не обычная экономика, но с Интернетом; это экстремальный антрепренерский рынок почти без границ. Это маркетинговое турбомышление.

Маркетинг: мышление универсальное, решения уникальные

Трудно добраться до кошелька Клиента, не зная того, как этот Клиент принимает решение о покупке хлеба, чая, пива, салфеток, колготок, косметики... модной одежды, обуви... лекарств, медицинских услуг... туристических поездок, услуг салонов красоты... мобильных, компьютеров, телевизоров, копиров... мебели, бензина, стройматериалов... электроплит, кондиционеров, радиаторов... инструмента, станков... вооружений, самолетов... танкеров, банков, нефтяных компаний... далее везде... Понятно, что все эти решения он принимает по-разному. Означает ли это, что для

Новая экономика — это экстремальный антрепренерский рынок, это маркетинговое турбомышление.

каждого продукта должен быть свой отдельный маркетинг? И да, и нет. Отдельными должны быть детали, методы и конкретные решения. Более того, они должны быть уникальными. Но...

Маркетинговое мышление универсально.

**Маркетинговое
мышление
применимо
почти к любым
объектам.**

Оно всегда и во всем идет только от Клиента, от Человека Живущего и от Человека Покупающего. Оно применимо почти к любым объектам, не только к коммерческим. Можно говорить о маркетинге товара, услуги, компании, социальной идеи, отдельного человека, подъезда, дома, учреждения, театра, футбольной команды, книги, пресс-конференции. Можно говорить о маркетинге президента страны. Можно говорить и о маркетинге отдельных стран, региона и земного шара. Так, в 1997 г. вышла книга Филиппа Котлера «Маркетинг наций». Еще ждет своего автора книга под названием «Маркетинг России».

В свое время советский сатирик Аркадий Райкин заставлял нас от души смеяться над персонажем, которого партия бросала руководить из одной отрасли в другую, и везде он все заваливал. А смеялись мы потому, что у нас считалось, что пищевым комбинатом непременно должен управлять пищевик-технолог, механическим заводом — инженер-механик, химическим заводом — инженер-химик и т.д. (Они и по сей день успешно «руководят» лежащими предприятиями.) Мы тогда не понимали, что предприятием должен руководить не производственник или партийный выдвиженец, а менеджер и маркетолог.

Но в США никто не смеялся, когда для спасения фирмы *Apple* пригласили Джона Скалли, вице-президента *Pepsico*. И блестящий менеджер и маркетолог Джон Скалли, который до этого «продавал сладкую воду», вывел высокотехнологичную компанию в лидеры. Таких примеров масса.

Обращаясь в нашу консалтинговую компанию, многие Клиенты начинают приблизительно так: «У нас очень специфический рынок». Что мы им отвечаем? Первое, неспецифических рынков не бывает. Второе, даже если мы раньше и занимались этим вопросом, то нам придется снова в него влезать с учетом новых обстоятельств. Работа маркетолога предполагает постоянную учебу! Мы просто обязаны быстро научиться разбираться в маркетинговых аспектах вашего рынка лучше вас. В противном случае мы будем для вас бесполезны.

Маркетинг: дисциплинированное творчество

Понятие «творчество» имеет массу определений. Чтобы читатель понимал, что именно я имею в виду, говоря о творчестве, я дам ему свое толкование. Для меня творчество — это состояние души человека. Можно творчески настраивать рояль и нетворчески на нем исполнять Шопена. Можно творчески ковать коней и нетворчески писать портреты вождей. Творчество предполагает страсть и блеск в глазах. Я абсолютно согласен с М. Горьким: «Надо любить то, что ты делаешь. И тогда любой труд, даже самый грязный, возвышается до уровня творчества». Творец все возвышает до уровня творчества, к чему бы он ни прикасался.

Маркетинг — это занятие для дисциплинированных творцов. Годы, проведенные в маркетинге и рекламе, убедили меня в том, что эти области требуют творчества не менее, чем искусства и науки. Помните, как Прабху Гуптара определяет маркетинг:

«Маркетинг — это творческий процесс удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Я боюсь разочаровать рекламистов, которые много говорят о творчестве (или о «креативе»): быть творческим человеком в маркетинге труднее и интереснее, чем в рекламе. О творчестве и псевдотворчестве в рекламе мы поговорим ниже.

Очень хорошо о маркетинговом творчестве говорил «мистер *Sony*» Акио Морита: «Машины и компьютеры не могут быть творческими сами по себе, потому что для творчества требуется нечто большее, чем обработка имеющейся информации. Оно требует человеческой мысли, интуиции и большой смелости».

Вообще не мешало бы при формировании современных подходов к маркетингу, маркетинговому образованию и маркетинговой практике проанализировать опыт успешных творческих маркетологов, таких, как Акио Морита, Цино Давидофф, Ли Якокка (*Chrysler*), Дэвид Кернс (*Xerox*), Джон Скалли (*Apple*), Билл Гейтс (не имеющий даже простого высшего образования, не говоря уже о маркетинговом). Некоторые из них написали книги. Читать их полезнее, чем толстые талмуды, сочиненные обитателями «башни из слоновой кости».

Творец все возвышает до уровня творчества, к чему бы он ни прикасался.

Быть творческим человеком в маркетинге труднее и интереснее, чем в рекламе.

Взять хотя бы того же Акио Морита. Под руководством этого маркетингового творца в 1955—1979 гг. *Sony* предложила миру 12 успешных революционных технологий, от транзисторных приемников в 1955 г. до плеера *Walkman* в 1979 г. На стадии разработки *Walkman* был встречен исследователями рынка со скептицизмом: какой здравомыслящий человек захочет таскаться с магнитофоном? Однако Морита настолько хорошо чувствовал рынок, что вопреки всем «ученым» прогнозам *Walkman* оказался одним из самых успешных продуктов.

Что роднит всех перечисленных выше маркетологов? Любовь к Клиенту, понимание Клиента, изобретательность в удовлетворении потребностей Клиента.

А пишут ли творческие маркетологи бумаги? Разумеется. Но только тогда, когда они необходимы для дела. А если появляется редкая творческая идея, то... один журналист спросил Эйнштейна: «Есть ли у вас записная книжка, куда вы записываете свои великие мысли?» Эйнштейн ответил: «Молодой человек! По-настоящему великие мысли приходят так редко, что их нетрудно и запомнить».

И еще — творческие маркетологи не тратят много времени на разработку алгоритмов и методов оценки их труда — они просто много работают. А результаты, уверяю вас, будут обязательно. Время от времени надо просто отслеживать поведение кривой продаж.

К сожалению, творческому маркетингу, философии маркетинга, маркетинговому мышлению и принятию творческих маркетинговых решений в университетах и бизнес-школах не учат. Там учат именно «методам, не имеющим смысла ни при каких обстоятельствах».

Почему я здесь говорю о «дисциплинированном» творчестве? Ведь творить можно и без всякой дисциплины, для себя, для получения удовольствия, для самовыражения. Ради бога. Но только при одном условии — когда вы сами оплачиваете свои изыски. «Изыски» маркетолога и рекламиста оплачивает заказчик, рекламодатель, производитель. Он ждет от вас результатов. Такое творчество не произвольно, оно должно подчиняться дисциплине, в том числе и финансовой дисциплине. Иначе оно вырождается в псевдотворчество.

Творчество от псевдотворчества в маркетинге и рекламе отличает, прежде всего, правильное и полное понимание задач и имеющихся ресурсов, ориентация на результат, стремление достичь цели эффективно и экономно, отсутствие показухи.

**«Изыски»
маркетолога
и рекламиста
оплачивает
заказчик,
рекламодатель,
производитель.**

Чему и как учить маркетологов?

Бытует изречение: «Образование — это то, что остается, когда мы уже забыли все, чему нас учили». Вопрос — а что должно остаться? — кажется мне очень важным для составителей учебных программ, в том числе и в маркетинге.

Я позволю себе предложить такой общий критерий оценки качества образования, то есть того, что должно остаться: степень пригодности выпускника к практической работе в соответствующей профессии. Даже теоретическая подготовка должна рассматриваться под практическим углом, ибо «Нет ничего более практичного, чем хорошая теория» (Л. Больцман). Но практика требует не только и не столько теории, сколько навыков и умения мыслить, поэтому трудно не согласиться с И. Кантом, утверждавшим, что нужно учить «не мыслям, а мыслить». Мыслить предметно, а не размышлять об абстрактных вещах. В маркетинге этой предметностью является повышение доходов компании через максимально полное понимание Клиента и использование этого понимания для максимально полного удовлетворения его потребностей. С выгодой для себя, разумеется.

А как же знания? Без них, разумеется, не обойтись, но при отборе того, что должно войти в учебную программу, неплохо руководствоваться мнением Герберта Спенсера:

«Не то знание ценно, которое накапливается в виде умственного жира, а то, которое превращается в умственные мускулы».

Иногда приводят такое образное сравнение. Голодному человеку можно дать рыбу; ему также можно дать удочку и научить его ловить рыбу — тогда ему не нужно будет каждый раз давать новую рыбу. А можно пойти еще дальше и научить его делать удочки, а также другие инструменты для добычи пропитания — тогда он вообще никогда не будет голодать. Любое образование в идеале должно учить делать удочки, а маркетинговое в особенности, поскольку маркетолог имеет дело с бесконечным количеством непредсказуемых ситуаций, в каждой из которых может потребоваться своя «удочка». И он должен ее сделать сам!

Так что же должно оставаться через несколько лет в голове дипломированного маркетолога? Чему и как нужно учить маркетологов?

**Нужно учить
«не мыслям,
а мыслить».**

Чему нужно учить маркетологов? Исполнительскому мастерству зарабатывать деньги бизнесу своими решениями. Поскольку такие решения под силу только маркетологам, умеющим мыслить от Клиента, то есть обладающим маркетинговым мышлением, то во главу угла в подготовке маркетологов должно быть поставлено обучение маркетинговому мышлению и маркетинговому творчеству, обучение умению «делать удочки» в маркетинге, наращивание «умственных мускулов», а не «умственного жира».

Как нужно учить маркетологов? Их нужно учить с прицелом на практический результат; учить, по Канту, «не мыслям, а мыслить», то есть думать и творить; учить от практики... к практике, как это делают в обучении многим профессиям.

Маркетинговым и рекламным школам следует перенять опыт практической ориентации обучения разным профессиям. Студенты химии и физики работают в лабораториях на кафедре, будущие агрономы много времени проводят в поле и теплицах. При медвузах имеется больница, где студенты проходят все ступеньки от санитаря до врача. Нечто вроде этого было бы исключительно полезно и в маркетинговом образовании. Полезно было бы по примеру художественных вузов маркетинговые классы называть мастерскими.

.....

Для маркетолога будет очень полезна система ученичества в реальных «боевых» условиях в клиенто-ориентированной компании.

Подобно тому, как студент-медик учится на практике иметь дело с пациентами, студент-маркетолог должен как можно больше общаться с Клиентами. Опыт маркетинга и рекламы убедительно показал, что мозги будущего маркетолога и рекламиста очень вправляет работа продавцом. Вообще, работа продавцом полезна многим, работающим в бизнесе. Это понимают руководители многих крупных фирм, заставляя топ-менеджеров периодически спускаться со своих заоблачных высот и становиться за прилавком.

Мне кажется, что для маркетолога будет очень полезна система ученичества в реальных «боевых» условиях в клиенто-ориентированной компании. Мемуары выдающихся бизнесменов и маркетологов неизменно содержат описание трудового детства и рано полученного практического опыта, в том числе и опыта общения с клиентами. Например, Сэм Уолтон, основатель успешной компании *Wal-Mart*, заставлял своих детей с детского возраста рабо-

тать уборщиками и продавцами в его магазинах. Теперь, когда его дети стоят у руля компании, за ее будущее можно быть спокойным.

А чему маркетолога нужно учить в классе? Не столько определениям и схемам, сколько опять же исполнительскому искусству, то есть умению творчески решать конкретные задачи, которые могут возникнуть на фирме, куда он придет работать. Для этого подойдут не «кейсы», а задачи, предлагающие разбор «от нуля» конкретных ситуаций. Причем упор в обучении надо делать не на *Coca-Cola*, *McDonald's*, *Nike*, а на прозаические продукты, ситуации и бюджеты — ведь именно с этим придется иметь дело почти всем выпускникам.

В физическом образовании справедливо считают, что физиком студента делает не учебник, а задачник. Вступив на преподавательскую стезю, я стал мечтать о создании «задачника», развивающего воображение, смекалку и изобретательность в различных аспектах маркетинга и рекламы. Решение десятков однотипных задач помогало бы загонять в подкорку некоторые механические стереотипы, высвобождая мозг для решения проблем, требующих творческого напряжения обоих его полушарий.

Работая со студентами, я пытаюсь привить им маркетинговое мышление разными методами. Один из них таков: при анализе маркетинговых ситуаций и реклам я прошу их, даже в нарушение языковых норм, каждое свое высказывание начинать со слова «Клиент» (покупатель, читатель и т.д.). У некоторых это входит в привычку, и Клиент постепенно становится незримым участником всех их маркетинговых решений. Я вам рекомендую попытаться использовать этот трюк при анализе своих решений. Потом, когда это войдет в подкорку, вы будете это делать автоматически.

Возможно, европейца и азиата умению принимать творческие и смелые маркетинговые решения нужно учить немного по-разному, с учетом национальной психологии и даже религии. Небезынтересен японский подход к обучению. В своей популярной книге «Компания, создающая знания» ее авторы И. Нонака и Х. Такеуши призывают дополнять традиционное мышление и обучение с помощью книг и лекций интуитивными гипотезами. Такие знания часто передаются метафорами, образами или демонстраци-

Я стал мечтать о создании «задачника», развивающего воображение, смекалку и изобретательность.

ей. Японский стиль ориентирован на неявное знание. А как нужно учить маркетингу нас, русских, полуазиатов-полуевропейцев? Ведь...

Мы любим все — и жар холодных числ,
И дар божественных видений,
Нам внятно все — и острый галльский смысл,
И сумрачный германский гений...

(Александр Блок, «Скифы»)

Готового ответа на этот вопрос у меня нет. А есть надежда, что через пару десятилетий в России сложится своя евразийская маркетинговая школа, основанная на лучшем опыте разных маркетинговых культур. Дай-то бог!

Решения в маркетинге

Конечным продуктом маркетолога являются его решения, так что нам не мешало бы более подробно остановиться на некоторых аспектах принятия решения в маркетинге.

Здесь сразу же стоит оговориться, что, принимая решения, конкретный маркетолог может преследовать совершенно разные цели. Профессор маркетинга может стремиться показать свою ученость; маркетолог-консультант может стремиться как можно больше заработать на Клиенте; маркетолог на фирме может стремиться создать у начальства видимость своей значимости. Честный профессионал может стремиться заработать своей компании как можно больше денег, потратив при этом как можно меньше различных ресурсов. Очевидно, что решения одного и того же вопроса в перечисленных случаях могут быть совершенно разными и даже диаметрально противоположными. Нас будут интересовать решения, принимаемые честным профессиональным маркетологом, стремящимся принести максимальную пользу своей фирме или Клиенту и как минимум не совершать грубых ошибок.

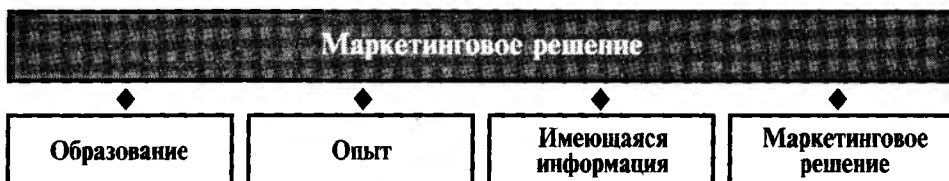
Здесь уместно затронуть тему цены маркетинговых ошибок. Согласно некоторым оценкам средняя операционная ошибка на средней компании «стоит» \$10 000; маркетинговые и рекламные ошибки стоят много дороже. А некоторые стоят жизни самой компании. Отсюда следует, что буквально все, что способствует предупреждению ошибочных маркетинговых решений, должно быть предметом нашего пристального внимания.

Но не принимать ошибочных решений — это еще полдела. Надо уметь принимать ПРАВИЛЬНЫЕ решения.

Как правило, маркетинговые решения сложны и системны; они требуют учета массы фактов и обстоятельств. Они требуют от маркетолога использования всех его воз-

**Надо уметь
принимать
ПРАВИЛЬНЫЕ
решения.**

возможностей. В общем случае его решение будет определяться следующими факторами:



Кстати, нельзя снимать со счетов и такие совершенно не поддающиеся определению понятия, как талант и удача. Но вековая мудрость связывает эти понятия с трудолюбием. Известный канадский юморист (и по совместительству профессор политэкономии) Стефан Ликок говорил: «Я очень верю в удачу, и чем больше я работаю, тем более удачливым я становлюсь». Маркетинг и реклама — это занятие для удачливых трудяг. Более того, это занятие для настоящих творцов и изобретателей.

Творчество и изобретательность в маркетинге и рекламе нужны как нигде, ибо большинство маркетинговых и рекламных решений состязательны.

Творчество и изобретательность в маркетинге и рекламе нужны как нигде, ибо большинство маркетинговых и рекламных решений состязательны, то есть, чтобы быть успешными, они должны быть лучше решений конкурентов. А это требует нестандартных подходов, не описанных в почтенных маркетинговых текстах. Лишенный творческой жилки маркетолог может позавидовать менеджерам из областей, где успех карьеры определяется умением придерживаться регламентов и предписаний.

Прежде чем мы перейдем к рассмотрению перечисленных выше факторов, определяющих качество принятого решения, я бы хотел обратить внимание на одно не очень приятное обстоятельство.

Плюсы и минусы решений

Обычно забывают, что практически все решения имеют отрицательные стороны. Неспособность или нежелание их учитывать может все погубить.

Есть российская поговорка (ее особенно любят военные): гладко было на бумаге, да забыли про овраги. Так говорят, когда, принимая решение, не учитывают его отрицательные последствия. Этот стиль принятия решения, похоже, взяли на вооружение наши думские бояре. Результаты их мышления прокомментировал один извест-

ный российский оратор: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

У древних китайцев были в почете знаки инь и ян.

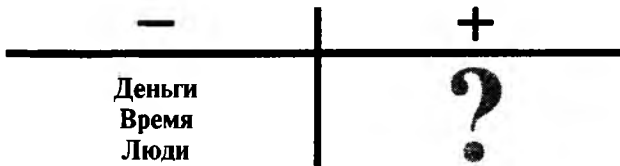
Смысл его в том, что даже в самом плохом есть что-то хорошее и даже в самом хорошем есть что-то плохое. То же самое касается практически всех решений. Если, принимая решение, не учитывать «черную точку», то может оказаться, что ее размер со временем превысит размер белого поля. То есть то, что на первый взгляд кажется правильным, окажется неправильным. В этом много раз убеждались, например, экологи. Попытки «исправить» природу приводят к последствиям, которые трудно назвать непредвиденными — просто никто не брал на себя труд их предвидеть. Если начинают активно бороться со змеями, то потом некуда деваться от полчищ крыс. Если, как это делали китайцы во времена Культурной революции, начать бороться с воробьями, то потом придется бороться с насекомыми-вредителями.

Если бы при принятии всех решений обязательно учитывались их отрицательные стороны, то мы бы жили в мудром и безопасном мире. В нем вряд ли бы творили свои безумства Наполеон, Гитлер, Сталин. В их окружении было много прозорливых мыслителей, которые с самого начала предвидели катастрофу, к которой ведет их зарвавшийся вождь. Когда в 1939 году Германия напала на Польшу, адмирал Канарис сказал: «Это начало конца».

Как же сделать так, чтобы решения учитывали «черную точку»? Нужно для начала выработать привычку искать возможные негативные последствия решения. Возьмите лист бумаги и вертикальной линией поделите его на две части. Слева напишите все возможные возражения против вашей точки зрения, справа перечислите ваши аргументы в пользу вашей точки зрения. А первой обязательной записью слева будут расходы и людские ресурсы, которые присутствуют в любом маркетинговом проекте.



Нужно выработать привычку искать возможные негативные последствия решения.



К проекту следует приступать лишь тогда, когда правая сторона доказуемо перевесит левую, причем существенно. Вот если бы в маркетинге и рекламе все начинали с такого листа, то качество маркетинговых и рекламных решений резко бы повысилось.

Здесь многое зависит от принятой в компании деловой культуры. Даже сто мудрецов не примут мудрого решения, если у них не принято обстоятельно обсуждать все «за» и «против» и открыто высказывать мнения. При этом опыт показывает, что коллегиальность не всегда гарантирует правильность решений.

В 1980-е годы *Xerox* был на краю пропасти. Одну из многочисленных причин описывает Дэвид Кернс: «На *IBM*, если что-то кому-то не нравилось, он мог встать и сказать об этом на совещании. В *Xerox* — нет. Все говорили друг другу только приятное и хорошее, из-за чего совещания проходили мило, но практически бесполезно». В этом я убедился на собственном опыте работы в *Xerox*, когда я высказал в лицо большой шишке из Лондона, что одна модель копира, которую предполагалось поставлять на наш рынок, совершенно для него не пригодна. Подобострастная свита чуть не упала в обморок. Их менее всего интересовала аргументированность моих высказываний.

Как ни странно, замалчиванию недостатков может способствовать превратно понимаемый командный дух. В январе 1986 г. сразу после старта взорвался шаттл «Челленджер» с семьёю космонавтами. Комиссия по расследованию этой трагедии выявила, что некоторые инженеры возражали против запуска, однако позже они отказались от своих возражений. По мнению комиссии, именно наличие сплоченной группы, считавшей, что коллективный разум не ошибается, привело к чрезмерному оптимизму и склонности к риску. А это привело к катастрофе.

Привычку учитывать все аспекты можно и нужно воспитывать. В западных колледжах есть одна полезная традиция — так называемые *debating societies* (буквально «общества дебатов»). В них студенты учатся грамотно отстаивать свою точку зрения. Один из приемов, которые было бы полезно перенять нашим компаниям, состоит в следующем. Всех делят на две группы — сторонников и противников какой-либо идеи. Они излагают свои доводы. Потом они меняются местами. Не стоит удивляться, что часто те, кто искренне отстаивал данную идею, после

**Привычку
учитывать
все аспекты
можно и нужно
воспитывать.**

скрупулезного поиска и анализа аргументов «против» меняют свою точку зрения. Сходные приемы используют фирмы при разработке различных программ. Своевременное выявление недостатков и просчетов планируемых программ повышает их качество и готовность к отрицательным последствиям.

Умение учитывать все аспекты ситуации, проекта, закона и т.д. предполагает присутствие у принимающего решения совершенно нерусского качества — умения все тщательно продумывать. Чем русский стиль принятия решения отличается от немецкого? Русский стиль — это «авось», «была ни была», «ввяжемся в бой, а там посмотрим». Немецкий стиль — это обстоятельная до занудности продуманность всех шагов, учет максимального количества обстоятельств, ответы на массу поставленных самим себе вопросов, причем под разными углами.

Ни тот, ни другой стиль не идеален — можно привести массу примеров в пользу того и другого, в том числе и в маркетинге. Наилучшие результаты дает творческое сочетание продуманности и импровизации. Это блестяще доказано в разных сферах человеческой деятельности. Примерами могут служить Суворов и Ушаков в военном деле; Кернс (*Xerox*), Якокка (*Chrysler*) и Морита (*Sony*) в бизнесе.

Меня всегда мучил один парадокс. Весь мир восхищается интеллектуальным потенциалом России, но при этом наша страна славится глупостью и непродуманностью чиновничьих решений. Я не очень уверен, что наша Дума приняла хоть один тщательно продуманный и реализуемый закон. Как бы выиграла Россия, если бы мы научились учитывать отрицательные стороны наших решений и продумывать детали!

А теперь рассмотрим факторы, влияющие на решение.

Образование

Проблемы маркетингового образования мы рассмотрели выше. К сожалению, в его нынешнем виде оно мало чем помогает, а иногда даже и мешает. Однако маркетинг и реклама, не будучи науками, накопили значительный практический опыт, который помогает тем, кто берет на себя труд с ним познакомиться. Я, в частности, имею в виду бизнес-мемуары успешных практических маркетологов и последние статьи практиков и аналитиков.

**Наилучшие
результаты
дает творческое
сочетание
продуманности
и импровизации.**

Кроме совокупного опыта маркетинга и рекламы, каждый практик обладает и своим личным опытом. Каким? Всегда ли он полезен?

«Правильный» опыт

**Личный
опыт может
быть как
достоинством,
так
и недостатком.**

По моему мнению, личный опыт может быть как достоинством, так и недостатком. Все зависит от того, КАКОЙ это опыт?

Почему в магазинах стараются не брать на работу людей с опытом работы в советской торговле? Возьмете ли вы на работу, требующую самостоятельности и решительности, человека с большим опытом шарканья по министерскому паркету? Я не взял бы на работу в отдел маркетинга опытного специалиста по статистической обработке результатов исследований рынка — его интересует поведение коэффициента регрессии, а не удовлетворение потребностей Клиента. Я также не возьму на работу ветерана рекламных конкурсов — скорее всего, это типичный «креатин», для которого победа на конкурсе важнее победы рекламы на рынке.

Но нет ничего ценнее опыта успешных маркетинговых проектов и создания продающей рекламы, опыта увеличения продаж, опыта побед в тендерах и т.д.

Исключительно важен опыт создания новых успешных продуктов. Это задача для асов маркетинга и рекламы, о которых Огилви писал: «Я сомневаюсь, что в США найдется более десятка людей, способных по своему темпераменту и опыту справиться с такой задачей». Такой опыт на вес золота.

Чем больше у вас такого опыта, тем богаче ваша продуктивная интуиция. Но бойтесь соблазна механически перенести на вашего нового Клиента опыт работы со сходной компанией. Это может кончиться неудачей.

Правильный опыт служит основой для «правильной» интуиции и «правильного» воображения. Он служит для правильного анализа имеющейся информации.

Информация

Для принятия маркетингового решения нужна информация. Это понятно всем. Но далеко не всем ясно, какой должна быть эта информация, что можно считать полезной информацией, при каком объеме информации целесооб-

разно принимать решение, не тратя времени на сбор недостающих данных, и многое другое. Этим, в частности, объясняются неоправданные траты средств и времени на количественные маркетинговые исследования.

Закон исходных данных Спенсера гласит: «Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке. Идеальный — действует в абсолютном неведении». Черчилль говорил: «Настоящая гениальность заключается в способности оценивать неопределенную, опасную и противоречивую информацию».

Но информацию надо уметь не просто оценивать, а оценивать правильно. Участники медицинского консилиума могут по-разному интерпретировать данные обследования пациента; сыщики могут по-разному строить версии на основании имеющихся улик; полководцы могут по-разному оценивать данные разведки. Причем одни почти никогда не ошибаются; другие, даже более образованные, часто оказываются беспомощными. Особенно когда жизнь не вписывается в заученные схемы.

Маркетолог должен уметь заранее оценивать не только имеющуюся информацию, но и ее достаточность, и не ждать от жизни нереального. Ему в основном приходится принимать решения при нехватке информации или даже в абсолютном неведении, часто в состоянии стресса.

Ли Якокка сказал Филиппу Колдуэллу, возглавившему компанию «Форд» после его ухода: «Ваша беда в том, Фил, что вы окончили Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не станут известны все факты... К моменту, когда вы их наконец добыли, оказывается, что они уже устарели, так как рыночная ситуация претерпела изменения. Вся жизнь — это фактор времени... Обладая неким достаточным уровнем фактов, необходимо положиться на творческую интуицию, рискнуть». И далее: «Разумеется, менеджер обязан собрать как можно больше информации. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому, что, как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность, не существует».

Маркетолог должен учитывать то, что работа с информацией всегда требует ресурсов (времени, персонала, финансов, *know-how*). Планируя получение, обработку и ин-

Маркетолог должен уметь заранее оценивать не только имеющуюся информацию, но и ее достаточность.

Любая информация полезна только тогда, когда она помогает ему принимать правильные решения.

терпретацию маркетинговой информации, он должен четко представлять себе, для чего она ему нужна, какие решения он будет принимать на ее основе. Любая информация полезна только тогда, когда она помогает ему принимать правильные решения. Огромные объемы бесполезной информации, которыми бывают забиты компьютеры и полки в отделах маркетинга, являются свидетельством непрофессионализма сотрудников.

Для принятия маркетингового решения бывает нужна информация разного уровня общности — от самой общей (последние тенденции в обществе, национальные и культурные ценности данной целевой аудитории и т.д.) до информации о различных аспектах конкретной сиюминутной ситуации; и разного уровня точности — иногда достаточно знать что-то весьма приблизительно.

(Тема «Клиент и информация» будет рассмотрена ниже.)

Прежде чем мы перейдем к обсуждению третьей и основной составляющей процесса принятия решений в маркетинге и рекламе, маркетинговому мышлению, следует сказать пару слов о забавных казусах, которые можно встретить в маркетинговой литературе. Иногда можно читать призывы: «Перестаньте думать как маркетолог; начните думать как клиент».

Из них следует, что многие маркетологи не думают как Клиент. Они думают от себя, от компании, от схем и графиков. Клиента они не понимают, они псевдомаркетологи.

Как же должен думать настоящий творческий маркетолог? Что такое настоящее маркетинговое мышление?

Маркетинговое мышление

Почему из студентов-отличников далеко не всегда получаются хорошие врачи, дипломаты, режиссеры, военные, физики, маркетологи? И, наоборот, почему среди наиболее выдающихся деятелей в самых разных сферах много тех, кто не блистал на студенческой скамье? А некоторые из очень успешных специалистов и бизнесменов вообще не имели высшего образования.

Отличник обладает отличными знаниями, почерпнутыми в основном из книг. Книжные знания нужны, слов нет. Но для успеха почти в любой профессии их недостаточно. Не зря академик Ландау называл учебники и монографии кладбищами идей. За счет знаний можно только подчищать то, что осталось за первопроходцами. Русский физик Лебедев говорил: «Мой книжный шкаф знает больше меня, но он не физик, а я физик». К сожалению, современное образование в основном направлено на производство «книжных шкафов».

Многие области, в том числе и маркетинг, требуют умения строить модели, выдвигать гипотезы, предсказывать. А это требует изобретательности и творчества, интуиции и игры воображения, шестого чувства. По мнению Эйнштейна, Бора и прочих выдающихся ученых, в физике эти качества значат больше, чем эрудиция. Когда один из учеников Нильса Бора сменил физику на поэзию, мэтр заметил: «Для физики у него никогда не хватало воображения».

Что означает решить задачу по физике даже из школьного задачника? Это означает предсказать поведение физического объекта. Но чтобы предсказать поведение, нужно вначале включить свое воображение и правильно построить модель поведения объекта. Именно умением строить правильные модели прежде всего и определяется талант физика. И именно правильность модели физик доказывает в первую очередь.

Поясню сказанное на простеньком примере. Все слышали о невесомости. Она возникает при определенной скорости вращения объекта вокруг планеты (ее называют первой космической скоростью). Эта скорость определяется с помощью пары физических формул из средней школы.

Многие области, в том числе и маркетинг, требуют умения строить модели, выдвигать гипотезы, предсказывать.

Уважаемый читатель, сможете ли вы определить эту скорость, даже имея перед глазами все эти формулы? Если у вас ничего не получится, то подключайтесь и следите за ходом моих размышлений.

Почему космонавт не ощущает веса, хотя на него действует сила тяжести? Значит, сила тяжести чем-то компенсируется. Чем? Центробежной силой вращения вокруг планеты. Приравняем силу тяжести центробежной силе:

$$G \frac{mM}{R^2} = \frac{mv^2}{R}$$

где m — масса тела; M — масса планеты; R — расстояние от центра планеты до вращающегося тела; G — гравитационная постоянная. Искомая скорость v будет равна:

$$v = \sqrt{\frac{GM}{R}}$$

Так чего же в этом решении больше: знания формул и умения решать примитивные уравнения или же умения строить модели и «физически» мыслить? Разумеется, последнего, то есть физического мышления.

Этот пример показывает, что формальное знание не решит за вас задачу даже в элементарной физике, где, казалось бы, все разложено по полочкам. При неправильном построении модели явления не спасет даже самая правильная математика. Об этом, к сожалению, забывают многие специалисты по маркетинговым исследованиям.

Практически все профессии требуют умения мыслить, причем не просто мыслить, а мыслить каким-то не поддающимся четкому определению образом, проистекающим из сущности данной науки или данной профессии. Иногда можно слышать выражение — специалист «от бога». Кто это и можно ли им стать? Во многих областях требуется какая-то «божья искра», какая-то особая хватка, какое-то особое мышление.

Можно слышать об особом «физическом мышлении», «инженерном мышлении», «медицинском мышлении». При этом я подозреваю, что человек, демонстрирующий, скажем, блестящее «медицинское мышление», вряд ли смог бы продемонстрировать такое же замечательное профессиональное мышление в сельском хозяйстве, инженерии, экономике.

Не зря же говорят о профессиональной ориентации. При поступлении в музыкальную школу детей тестируют на наличие у них музыкального слуха и не тратят времени на обучение тех, у кого этот слух отсутствует. Одни умеют рисовать с детства и удивляются, когда узнают, что это далеко не всем.

Можно ли тестировать людей на наличие у них «медицинского слуха», «военного слуха», «маркетингового слуха»? Зависит ли сие исключительно от божьего промысла или здесь также есть определенный простор для наставника и мудрых книг?

Практический маркетинг очень выиграет, если мы научимся выявлять и воспитывать людей с тонким маркетинговым «слухом», с отличным маркетинговым мышлением.

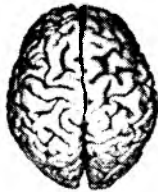
Прежде чем задуматься о природе маркетингового мышления, вспомним, что мы знаем о мышлении вообще.

Мышление

В широком смысле слова мышление — это способность мыслить. Это то, что отличает человека от братьев меньших. Любим ли мы мыслить? Далеко не все. Для Аристотеля: «Мышление — верх блаженства и радость в жизни, доблестнейшее занятие человека». Для других — необходимость напрягаться.

Мыслим мы головным мозгом. Он состоит из двух полушарий, каждое из которых выполняет свои задачи. Левое полушарие «отвечает» за логику, речь, анализ и память. Считается, что оно более развито у представителей точных наук и прочих профессий, полагающихся на логику. Правое полушарие иррационально — оно «отвечает» за чувства, воображение и интуицию и более развито у людей искусства.

Левое полушарие
Разум
Логика



Правое полушарие
Чувства
Интуиция

Особых успехов в различных областях всегда добивались люди, сочетающие в себе железную логику (левое полушарие) и творческое воображение (правое полушарие). Примерами могут служить Леонардо да Винчи и Ломоносов.

Не зря же говорят о профессиональной ориентации.

Любим ли мы мыслить?

Потребность в людях «с двумя полушариями» особенно велика сейчас. Некоторые современные науки стали настолько сложными, что добиться успеха в них можно только при использовании абсолютно всех ресурсов мозга. Физик Роберт Оппенгеймер ратовал за то, чтобы науки и искусства объединили свои возможности в решении задач на границе познания. Эйнштейн (который сам был хорошим скрипачом) говорил, что «величайшие из ученых также являются художниками». Действительно, среди выдающихся ученых можно встретить неплохих музыкантов, художников и поэтов.

**А какое
полушарие
«отвечает»
за творчество?**

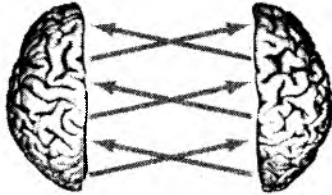
А какое полушарие «отвечает» за творчество? Оба. Пушкин говорил, что вдохновение в геометрии необходимо точно так же, как в поэзии. А уж без левого полушария в геометрии никак не обойтись. Геометр Анатолий Фоменко справедливо считает, что «геометрическое воображение и интуиция играют огромную роль в современных математических исследованиях, особенно связанных с математической физикой, геометрией, топологией». Геометров мира поразили его рисунки, иллюстрирующие теоремы топологии.



Огилви так охарактеризовал качества, присущие настоящему рекламисту: живое воображение (правое полушарие), смягченное маркетинговой мудростью (левое полушарие).

Маркетологу нужны мозги с обиди «талантливыми» полушариями.

Словом, маркетингу нужны люди с богатым мышлением Леонардо и Ломоносова. Читая о том, как осуществлялись маркетинговые проекты и создавались рекламы, ставшие классикой, отмечаешь: вот здесь автор работает как блестящий аналитик, а вот здесь ему подсказывает что-то интуиция и вдохновение. Иными словами, происходит постоянный обмен между двумя полушариями.



Я не знаю, можно ли развивать левое полушарие. Может быть, прав Вольтер, говоря: «Если человек дурак, то это надолго». Но я абсолютно точно знаю, что правую сторону мозга развивать можно. Это убедительнейшим образом доказала преподаватель рисования американка Бетти Эдвардс в ее книге «Откройте в себе художника». Я бы рекомендовал молодым маркетологам и рекламистам ее прочесть. Кстати, ее английское название — «Drawing on the Right Side of the Brain» («Рисование на правой стороне мозга»).

Определение маркетингового мышления

Вряд ли нам удастся дать четкое формальное определение маркетингового мышления. Я попытаюсь подойти к этому непростому понятию постепенно, через его три составляющие.

Маркетинговое мышление начинается с исключительно полезной «болезни», имя которой «клиентомания»:

- **Клиентомания** — это привычка подходить буквально ко всему бизнесу только с позиции Его Величества Клиента.

Маркетингу нужны люди с богатым мышлением Леонардо и Ломоносова.

Маркетинговое мышление начинается с исключительно полезной «болезни».

Я позволю себе сделать вывод, который основан на многих годах размышлений.

Человек начинает становиться маркетологом только тогда, когда в его мозгу щелкает переключатель с положения «Я» на положение «КЛИЕНТ».

Если этот момент в его биографии не наступит, то ни шикарные дипломы, ни прочие регалии не сделают его маркетологом. Он будет человеком, напоминающим маркетолога, или, что еще хуже, маркетинговым роботом, принимающим механистические решения, транжирящим деньги компании, иногда приводящим ее к краху.

К сожалению, множество компаний и бизнесменов имеют стойкий иммунитет к этой «болезни» и в своей деятельности «танцуют» только от своей печки. На ранних стадиях развития рыночной экономики это может сойти с рук; в экономике гиперконкуренции — это верный путь к разорению. Это про такие компании говорил Энтони Браун из *IBM*: «Есть два типа корпораций: корпорации с маркетинговым отделом и корпорации с маркетинговой душой... Последние наиболее успешны; в то время как первые быстро исчезают».

Но одной привычки мало, ее нужно дополнить умением. В маркетинге это эмоциональный анализ:

• **Эмоциональный анализ** — это умение одновременно думать за Клиента и чувствовать за Клиента.

Эмоциональный анализ особенно хорошо удается людям с двумя «талантливыми» полушариями головного мозга.

Это привычка перевоплощаться в Клиента и руководствоваться «платиновым правилом» (см. ниже). Это умение «носить обувь своих героев, рядиться в шкуру своих персонажей» (Лев Толстой). Это умение понять о Клиенте все, что касается вашей товарной категории и вашего товара, умение выяснить его истинные потребности и понять те соображения и эмоции, с которыми он подходит к вашему продукту, услуге или предложению. Эмоциональный анализ особенно хорошо удается людям с двумя «талантливыми» полушариями головного мозга.

Итак, хороший маркетолог должен уметь думать и чувствовать за Клиента. Точно так же, как хороший сыщик должен уметь думать и чувствовать за преступника; полководец — за противника. Более того, хороший охотник на

волка должен уметь «думать» за волка. И всем им, чтобы добиться успеха, нужно уметь не просто думать, но думать с опережением. Вся разница в том, что и сыщик, и военный, и охотник должны своего «Клиента» победить, а маркетолог должен своего Клиента ублажить, причем лучше, чем это сделают его конкуренты. Но маркетолог должен уметь не только думать, но и додумывать за своего Клиента, ибо часто Клиент весьма приблизительно представляет себе, чего же он собственно хочет. Последнее качество особенно ценно при разработке инновационных продуктов.

Ну, хорошо, а для чего же нужен этот непростой эмоциональный анализ? Он нужен для получения важных практических результатов.

Основным результатом эмоционального анализа должна быть выявление всех продающих моментов.

(Тема продающих моментов рассмотрена ниже.)
Маркетинговое мышление венчают:

• Творческие решения

Без эффективных решений, которые в конечном итоге и предопределяют коммерческий успех, даже самый тонкий маркетинговый анализ бесполезен.

Эти решения должны использовать все имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы для максимального удовлетворения потребностей Клиента. А следовательно, и для максимальной продажи и получения максимальной прибыли!

Для маркетингового мышления авторы «Позиционирования» Рис и Траут употребляли выражение «изнаночное мышление» (*outside-in thinking*) — весьма наглядный образ. У Вальтера Шёнера я встретил другие интересные выражения — Я-маркетинг и ТЫ-маркетинг. Можно также говорить о Я- и ТЫ-рекламе, решениях и подходах.

Я-позиция означает отношение фирмы к рынку со своей колокольни, без учета мнения и интересов Клиента. Это совершенно нерыночная позиция. К сожалению, эта позиция характерна для большинства российских компаний. ТЫ-позиция означает маркетинг, рекламу и все остальное на фирме, ориентированное на Клиента, на удовлетворение его потребностей.

Маркетолог должен уметь не только думать, но и додумывать за своего Клиента.

**Элементы
маркетингового
мышления
зародились
вместе
с рыночной
экономикой.**

Немного истории

Элементы маркетингового мышления зародились вместе с рыночной экономикой, то есть тысячелетия тому назад, задолго до появления дисциплины по имени «маркетинг». Начала его присутствуют и в древних арабских наставлениях для торговцев и даже в памятке для чиновников Древнего Египта:

«Будь вежливым и тактичным, а также честным и прилежным. Все твои деяния известны обществу, и поэтому они не должны вызывать жалоб или критики. Будь абсолютно беспристрастным. Всегда обосновывай свой отказ в просьбе. Жалобники любят доброе участие даже больше, чем удовлетворение их просьбы. Сохраняй достоинство, но старайся не напугать. Будь искусным оратором — в этом твоя сила, ибо язык — это меч...»

(Вот бы нашим чиновникам дорасти хотя бы до уровня Древнего Египта!)

Элементы маркетингового мышления можно встретить в высказываниях талантливых практиков бизнеса. Примером человека с врожденным маркетинговым мышлением можно считать Генри Форда, говорившего: «Секрет моего успеха в том, что я пытаюсь понять другого человека и смотреть на вещи с его точки зрения». Маркетолог от бога, сигаретный король Цино Давидофф любил повторять: «Я никогда не занимался маркетингом. Я лишь не переставал любить своих Клиентов». Ему вторит лучший маркетолог Японии Мицуаки Симагути (Shimaguchi):

*Современный маркетинг — это любовь.
Любовь к своим потребителям,
удовлетворение их запросов.*

Слово «маркетинг» появилось около ста лет тому назад в США, когда производство выросло настолько, что предложение значительно превысило спрос. Создался рынок потребителя, выбирающего из множества предложений. Продавать на таком рынке стало нелегко. Потребовались более тонкие методы и подходы, такие, как менеджмент и маркетинг. (Приблизительно такой же путь, только за несколько лет, сейчас пытается пройти Россия.)

Таким образом, маркетинг родился под давлением обстоятельств, совсем не от хорошей жизни. Когда таких обстоятельств нет, то нет и нужды в нем. Например, мар-

кетинг был не нужен в нашей бывшей командно-распределительной экономике, где «спрос сам бегал за сбытом» (М. Жванецкий).

Близко к маркетинговому мышлению приближаются «платиновое правило» и философия «удовлетворенности Клиента» (*customer satisfaction*).

«Платиновое правило»

Все знают золотое правило из Библии — относись к другим так, как ты хотел бы, чтоб относились к тебе. Маркетологов и продавцов учат, что к рыночной экономике это правило не подходит — далеко не все хотели бы, чтобы с ними обращались так, как с вами. Здесь рекомендуется использовать так называемое «платиновое правило»:

**Относись к Клиентам так,
как ОНИ бы хотели, чтобы относились к НИМ.**

Но как узнать, как Клиент хочет, чтобы к нему относились? Поиск ответа на этот вопрос — одна из основных задач маркетолога. Тот, кто найдет этот ответ и соответственно построит свой маркетинг, добьется успеха.

Философия «удовлетворенности Клиента»

По мере накопления опыта маркетологи стали понимать, что подходить к Клиенту, руководствуясь просто здравым смыслом и интуицией, уже недостаточно. Постепенно сформировалась теория *customer satisfaction* (удовлетворенности Клиента), в рамках которой буквально все рассматривается через призму выгоды для Клиента. Серьезный вклад в становление этой теории и практики внес глава *Xerox* Дэвид Кернс, книгу которого «Пророки во тьме» я настоятельно рекомендую прочитать.

Философия «удовлетворенности Клиента» рождалась в компании в муках. Кернс: «Мы считали одинаково важными три показателя: рост возврата по активам, увеличение доли рынка и повышение степени удовлетворенности Клиентов. Иными словами, мы пытались улучшить все три показателя сразу». В результате мучительных раздумий было принято невиданное решение. Кернс объявил подчинен-

**Маркетинг
родился
под давлением
обстоятельств,
совсем
не от хорошей
жизни.**

ным: «С этого дня мы сосредоточим наши усилия только на удовлетворенности Клиента».

Идея *customer satisfaction* была принята и развита другими компаниями. Интересен пример фирмы *MINOLTA*. Она ввела у себя программу CS-Pro (Customer Satisfaction Program), которая изменила на фирме все — проектирование, технологии, сервис, продажи, маркетинговые проекты и т.д. Но самое главное — изменилась корпоративная психология. Результаты превзошли все ожидания. Кстати, последнее поколение своих копиров фирма так и назвала — *CS-Pro*.

Фирма, принявшая философию «удовлетворенности Клиента», должна стать для своего Клиента добрым маркетинговым доктором. Этот добрый доктор должен уметь не только ставить диагноз и лечить, но и постоянно советовать и подсказывать.

В быстроменяющемся мире новой экономики Клиент становится все более требовательным и даже капризным; удовлетворить его потребностям и даже прихотям становится все хлопотнее. Побеждают те, кто умеет эти потребности превосхищать. Сеть отелей *Ritz* считает: «Если вы попросите о чем-то в хорошем отеле, вы это получите. В великолепном отеле вам ни о чем просить не надо». Президент *Ritz* Хорст Шульц сказал: «До тех пор пока ваши Клиенты не удовлетворены на 100%, и не просто удовлетворены, а в восторге от того, что вы для них делаете, вам есть к чему стремиться. И если вы достигли этих 100% удовлетворенности Клиента, удостоверьтесь, что вы внимательно следите за возможными изменениями этих 100%, чтобы быстро изменяться вместе с ними».

Меняйтесь вместе с вашими Клиентами, господа!

**Меняйтесь
вместе
с вашими
Клиентами,
господа!**

Основа профессии

Если человек не обладает маркетинговым мышлением, то заниматься ему маркетингом и рекламой противопоказано — слишком велика цена ошибок, почти как в медицине или военном деле.

Я убежден, что маркетинг и реклама — это области, которыми может заниматься далеко не каждый. Но в этом нет ничего необычного и исключительного, ведь не из каждого получится музыкант, художник, актер, режиссер, даже посредственный. Не из каждого получится хороший инженер, врач, политик. Да что там говорить, не из каждого получит-

ся хороший продавец, крестьянин, токарь, сапожник. Наверное, каждая профессия требует от человека определенных данных, но далеко не в каждой профессии отсутствие таких данных столь критично, как в маркетинге и рекламе.

Некоторые наделены «абсолютным маркетинговым слухом» от природы. Примеры: вышеперечисленные Цино Давидофф, Ли Якокка (*Chrysler*), Акио Морита (*Sony*), Дэвид Кернс (*Xerox*), Джон Скалли (*Apple*), Билл Гейтс. По моим ощущениям таких бизнесменов всего несколько процентов. Когда в руководителе этот дар сочетается с решимостью и готовностью идти на оправданный риск, компания, как правило, добивается революционного успеха. Такие люди — это достояние нации.

Можно ли вообще научить будущих маркетологов «любить своих Клиентов», думать «от Клиента», принимать правильные, революционные, смелые решения для Клиента? Словом, можно ли научить человека маркетинговому мышлению? На этот вопрос я могу ответить так: развить маркетинговое мышление можно, но не у всех. Это подтверждает мой опыт преподавания. Этот же опыт показывает, что, к сожалению, есть люди, которые, как ни старайся, не могут усвоить даже азы маркетингового мышления. Особенно опасно, когда эти люди занимают должности маркетологов. А если головы этих «маркетологов» забиты маркетинговой схоластикой, то ничего хорошего фирму не ждет.

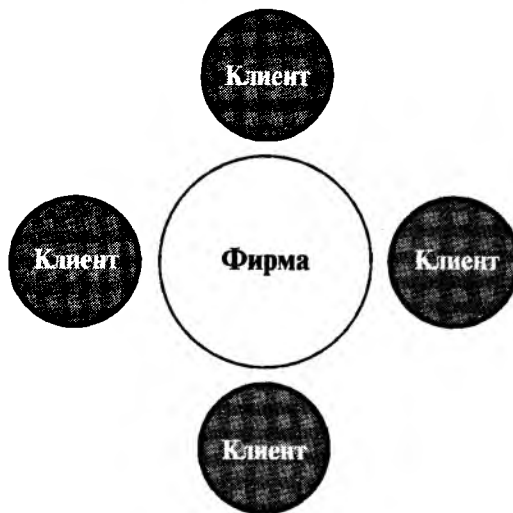
Можно ли научить человека маркетинговому мышлению?

Переход на маркетинговое мышление

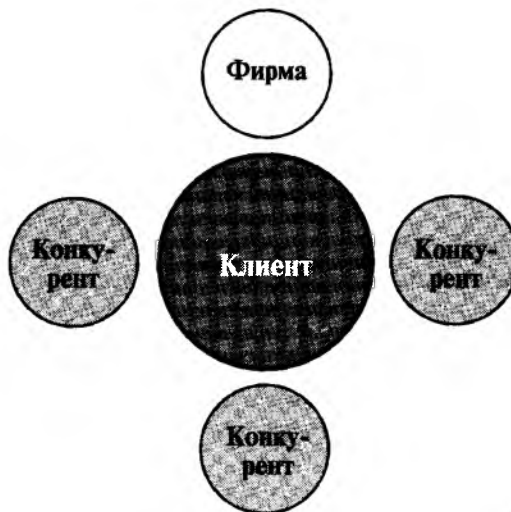
Размышляя о трудностях перехода компаний и бизнесменов от Я-маркетинга к Ты-маркетингу, я вспоминаю научный подвиг Коперника, который дерзнул опровергнуть геоцентрическую систему мира, построенную Птолемеем (в центре этого мира была Земля, вокруг которой вращались все небесные тела), и предложил систему, в которой все планеты вращаются вокруг Солнца. Я с трудом представляю себе величину усилия, которое потребовалось сделать Копернику. Для перехода на маркетинговое мышление также требуется усилие, хотя и не такое гигантское. А мужества требуется не меньше!

Если, развивая аналогию с представлениями о строении мира, мы за Землю примем саму Фирму, а за Солнце ее

Клиента, то для освоения маркетингового мышления (мышления от Клиента) надо в своем сознании совершить переход от мышления à la Птолемей,



в центре которой гордо располагается ваша горячо любимая фирма, к системе à la Коперник:



Это клиенто-центрированная система. В ее центре расположен Его Величество Клиент, вокруг которого вращает-

ся (вернее, должна вращаться) ваша фирма. Вокруг него вращаются и множество ваших конкурентов с предложениями своих решений. Не стоит забывать, что

Для Клиента ваша компания и ваши продукты — это всего лишь один из вариантов.

Я долго не мог понять, почему, скажем, доктору наук, умнице и эрудиту, создающему высокотехнологичный продукт, можно два дня безуспешно объяснять, кто именно будет пользоваться его продуктом и что он должен это учитывать. При этом сидящий в палатке продавец может демонстрировать чудеса понимания Клиента. Почему? Почему даже среди обладателей дипломов престижных школ бизнеса так редко встречаются маркетинговые мыслители, маркетинговые творцы?

Словом, почему маркетинговое мышление многим дается так трудно, а некоторым не дается совсем? Мое мнение состоит в том, что это мышление строится на парадоксах. Только вдумайтесь в глубинный смысл маркетинговой философии:

*Хочешь добиться успеха?
Тогда думай не о собственной выгоде,
а о выгоде другого. Думай о Клиенте.
Тогда твоя выгода найдет тебя сама.*

Миллиардер Рокфеллер также говорил: «Кто хочет зарабатывать деньги, не должен думать о них». На первый взгляд это абсолютный нонсенс. Как это так? Не думать о своих деньгах и о собственном благополучии, а думать о каком-то там Клиенте! Многие даже очень умные люди почему-то этого постичь не могут. Отсутствие маркетингового «слуха» я встречаю постоянно и у клиентов моей консалтинговой фирмы, и у студентов.

Когда дело доходит до практического проекта или анализа ситуации в аудитории, только единицы могут переключиться на мировоззрение, в центре которого стоит Клиент, Его Величество Клиент. Уолтер Тэплин из Лондонской школы экономики говорит:

*«Потребитель — хозяин,
а производитель и рекламодатель — его рабы».*

Почему маркетинговое мышление многим дается так трудно, а некоторым не дается совсем?

Есть и другие варианты определения этого «рабства». Все они принадлежат людям, выросшим далеко не в рабском обществе! Откуда такое самоуничижение? Вроде бы пожившим при тоталитарном режиме быть чьим-то рабом проще, чем рожденным в условиях свободы и прав человека. Но маркетинговое «рабство» особое.

«Совку» статус добровольного виртуального «раба» не понятен. Он может выступать только в роли фактического раба. Или рабовладельца. Возьмем для примера чиновника уездного масштаба. По жизни его много унижали, а тут ему представилась возможность стать «петухом на навозной куче» — такой шанс отыграться!

А может, все это в нас сидит глубже. Вот что о русском человеке у власти писал Горький: «Недавний раб, он становится самым разнузданным деспотом, как только приобретает возможность быть владыкой ближнего своего». Может быть, поэтому наши доморожденные бизнесмены ни с кем на фирме не готовы делить власть, предпочитая контролировать все и вся, даже расходы на офисную мелочку.

Оказывается, что уважать и любить другого легче, когда тебя самого всю жизнь уважали и любили. Западнику проще: «маркетинговым» Клиентом, то есть Клиентом, который всегда король, он привык быть с пеленок. Поэтому, когда он создает свой бизнес, он часто неосознанно делает его ориентированным на Клиента.

Таким образом, философскую и психологическую основу маркетинга легче освоить свободному от рождения. Это еще один парадокс:

Философскую и психологическую основу маркетинга легче освоить свободному от рождения.

По-настоящему быть рабом Клиента может только свободный человек!

Немудрено, что философию маркетинга и продающей рекламы, ориентированной на Клиента, а не на вкусы рекламодателя, воспринимают всего лишь несколько процентов постсоветских людей. Может быть, в следующем поколении россиян этот процент будет больше — жизнь заставит.

Можно вспомнить и другие парадоксы такого рода, например суворовское «Сам погибай, а товарища выручай». Скольکو жизней было спасено благодаря этой простой, но такой трудной истине! И не только на войне, но и в экстремальных профессиях и видах спорта.

Корпоративное маркетинговое мышление

Можно говорить о маркетинговом мышлении всей компании. Если вся компания «заражена» клиентоманией, то ее называют клиенто-ориентированной. Здесь буквально все рассматривают только с одной позиции — с позиции Клиента! Такую компанию можно представить так:



В центре клиенто-ориентированной компании находится Его Величество Клиент, потребитель, покупатель, партнер. Его «представителями», защитниками его интересов в компании являются маркетологи. Все другие отделы согласуют свои решения с отделом маркетинга. И чем профессиональнее и агрессивнее маркетологи представляют интересы Клиента, тем лучше для фирмы. Начальник отдела маркетинга в такой компании обязательно является одним из топ-менеджеров.

К клиенто-ориентированной компании применимо следующее определение маркетинга:

Маркетинг — это постоянное присутствие Клиента буквально везде в компании.

(Это определение можно отнести и к понятию маркетингового комплекса.)

Корпоративное маркетинговое мышление само собой не возникает, его нужно воспитывать и развивать. Иногда для этого приходится проявлять жесткость. Когда Дэвиду Кернсу нужно было спасти смертельно больной *Xerox*, он предпринял героические усилия, чтобы заставить всех переключиться практически с советского мышления («Зачем

Корпоративное маркетинговое мышление само собой не возникает.

беспокоиться о потребителе, если ты — единственный поставщик данного продукта?») на маркетинговое мышление. Он говорил: «Я глубоко верю в то, что необходимо сосредоточить все внимание на непосредственном потребителе продукции, и это само по себе приведет к финансовым успехам. Думай я так с самого начала, мы сэкономили бы как минимум год, а может быть, и два».

Практически все сотрудники должны иметь представление о маркетинге.

Дэвид Паккард, сооснователь *Hewlett Packard*, говорил: «Маркетинг слишком важен, чтобы отдавать его на откуп отделу маркетинга». Он имел в виду то, что практически все сотрудники должны иметь представление о маркетинге и что все решения на фирме должны приниматься с учетом их возможного воздействия на рынок, то есть на потребителя, покупателя, Клиента.

А воспитание таких сотрудников — это задача внутреннего маркетинга.

Внутренний маркетинг

Немногие в бизнесе знают о существовании такого понятия, как внутренний маркетинг; еще меньше знают о том, что он должен являться первейшей заботой маркетологов.

У внутреннего маркетинга два Клиента: сотрудники компании и Клиенты, пришедшие на фирму или вступившие с нею в контакт по телефону, электронной почте и так далее.

Сотрудники

С легкой руки авторов книги «Маркетинговые войны» конкуренцию на жестком рынке стали сравнивать с военными действиями. Во многом эта параллель работает. Залог успеха на войне — искусство штабистов, помноженное на выучку, стойкость и инициативу войск. В ряде ситуаций именно последнее оказывается важнее.

То же самое можно сказать и про маркетинг — даже самые лучшие продукты и самые лучшие клиенто-ориентированные корпоративные философии, концепции и планы будут бесполезными, если вы не превратите каждого своего сотрудника в своего преданного союзника. Если вы не пропитаете ваших сотрудников маркетингом вашей фирмы, не воодушевите их и не стимулируете их морально и материально, то они будут напоминать наемников, о

неэффективности которых писал еще Макиавелли. От менеджера по маркетингу зависит, будет ли компания в маркетинговых войнах иметь на своей стороне войско равнодушных наемников или команду преданных делу бойцов.

Сказанное особенно важно применительно к тем, кто общается с Клиентами, — их отбор должен быть исключительно жестким, ибо далеко не каждому следует доверять общение с Клиентами, поскольку далеко не каждый на это способен. Трудно не согласиться с американским миллиардером Джоном Рокфеллером: «Умение общаться с людьми — это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... и я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете». Это действительно редкий товар, и на него имеется постоянный спрос.

Если вы не превратите всех сотрудников компании в сплоченную команду единомышленников, то в своей рекламе вы сколько угодно можете заливаться соловьем о том, что с утра до вечера вы якобы только и думаете о благе Клиента. А этот Клиент после первой встречи с вашими сотрудниками будет голосовать ногами и кошельком. При этом в тиши кабинета вы тщетно будете искать промахи в своих красивых маркетинговых построениях. Не там ищите, дорогой товарищ!

Компаниям надлежит понять, что:

Ваши сотрудники, исповедующие философию customer satisfaction, — очень важный ресурс компании!

За этим стоит четкая экономика. Сотрудники, которые хорошо относятся к Клиентам, «производят» лояльных Клиентов; лояльные Клиенты приносят дополнительные прибыли, которые позволяют компании лучше оплачивать труд сотрудников; это повышает уровень удовлетворенности сотрудников, что опять же заставляет их еще лучше относиться к Клиентам. В технике это называют положительной обратной связью.

Задумайтесь об этом очень серьезно. Многие компании наивно полагают, что их сотрудники сами автоматически осваивают тонкости взаимоотношения с Клиентами, что они сами якобы знают, как сделать Клиентов счастливыми. Нет ничего опаснее этого заблуждения! Увы, в жизни, особенно в российской жизни, все не так!

Сотрудники, которые хорошо относятся к Клиентам, «производят» лояльных Клиентов.

**Только
убежденный
сотрудник
(особенно
продавец) может
воодушевить
Клиента.**

Вы не должны жалеть ни сил, ни средств на то, чтобы сделать всех ваших сотрудников проводниками ваших идей, ибо только убежденный сотрудник (особенно продавец) может воодушевить Клиента.

Маркетологам нужно постоянно встречаться с сотрудниками, проводить с ними мозговые штурмы, кружки качества, использовать корпоративную сеть, доски объявлений, меморандумы. Нужно обучать сотрудников компании элементам *customer satisfaction*, учить их практике общения с Клиентами. В сознание сотрудников должно постоянно внедряться понимание того, что зарплату им платит Клиент и что, чем больше этот Клиент купит, тем выше будет их благосостояние. Сотрудники должны понимать, что в условиях гиперконкуренции у Клиента большой выбор и что «спугнуть» его может даже неправильное поведение рядового сотрудника.

Сотрудники должны хорошо знать продукты компании. Прежде чем продавать продукты Клиенту, их вначале следует «продать» сотрудникам. В идеальном случае каждый сотрудник должен быть превращен в ходячую рекламу фирмы и ее продуктов. Он должен уметь правильно разговаривать с Клиентом по телефону и правильно с ним общаться, когда он приходит на фирму. Он должен блестяще знать продукт и его ПМ и уметь его «продавать». На многих фирмах большинство сотрудников пропускают через курсы продаж.

Некоторые компании даже создают специальные «рекламы», адресованные сотрудникам, которые можно сравнить с обращением тренера к игрокам перед игрой. Так, на *Coca-Cola* создали короткий фильм, в котором фургон *Coke* врывается в 6-метровую стену из ящиков *Pepsi*, перегородающую дорогу. При этом голос за кадром произносил: «Напор! Когда у вас есть напор, никто его у вас не отнимет!» Этот фильм показывали водителям КАЖДОЕ УТРО. Он заряжал их энергией, создавал ощущение силы, гордости и своей важности для компании. Водители точно знали, что от них требуется.

***Каждый сотрудник должен быть
ходячей рекламой вашей компании!***

Все сказанное особенно важно для фирм, где с Клиентом приходится общаться большинству сотрудников. Это магазины, рестораны, клубы, гостиницы. Скажем, гости-

ницы, где Клиент с порога ощущает себя королем, где все блистает чистотой, где все предупредительно и приветливо, где каждое его желание выполняется мгновенно, могут не тратить деньги на рекламу.

Переступив порог *La Scala*, вы попадаете в царство оперы, где все буквально помешаны на опере и на том, чтобы сделать таковыми всех, пришедших в этот храм искусства. Любой, включая билетеров и официантов, может вам часами рассказывать не только об оперном искусстве, но и о любом спектакле. Буквально все воспринимают себя важными участниками действия.

В компании *Walt Disney* все, вплоть до уборщика, знают, что их единственная задача — сделать пребывание гостей в парке незабываемым. Они все считают себя ходячей рекламой своей фирмы!

Ну, хорошо, скажете вы, *La Scala* и *Disney* — это уникальные случаи, а как быть на фирме, производящей рядовой продукт, скажем, компьютеры — ведь все производители компьютеров предлагают нынче почти одно и то же. Здесь тоже есть масса возможностей. Так, компьютерная фирма *Dell* не является исключением с технической точки зрения, но *Dell* является интересным исключением с точки зрения *customer satisfaction*. Клиент получает от *Dell* в точности ту конфигурацию, которую он заказывает (часто по электронной почте), причем быстро, недорого и эффективно. При этом у *Dell* можно поучиться тому, как решать Клиентские проблемы.

Вот один пример. Когда заказанный у *Dell* компьютер не прибыл к назначенному сроку, разъяренный Клиент позвонил на фирму и спустил собак на первого, кто ему подвернулся. Его переключили на менеджера, который сразу же рассыпался в извинениях и немедленно предложил скидку \$300, хотя вины компании в этом не было — подвела *DHL*. Но менеджер отлично понимал, что Клиенту на это наплевать. Как вы думаете, у кого теперь этот Клиент будет покупать компьютеры и кого он рекомендует своим друзьям? И как вы думаете, почему этот менеджер мог повести себя так профессионально? Что сделала *Dell* для того, чтобы воспитать такое отношение к Клиенту?

К сожалению, примеров обратного, то есть примеров того, когда сотрудники фирмы являются антирекламой и антипродавцами, много больше. Особенно в России.

Примеров того, когда сотрудники фирмы являются антирекламой и антипродавцами, много больше.

Сказанное выше касается не только штатных сотрудников, но и сотрудников тех фирм, которым вы передоверяете оказание некоторых услуг своим Клиентам. Как и все в этой жизни, «аутсорсинг» имеет свои плюсы и минусы. Если вы привлекаете промоушн-агентство, то тщательно обучите его сотрудников, чтобы они не хлопали глазами, когда кто-то задает им вопрос о вашей компании и вашей продукции. Если вы полагаетесь на дистрибьюторов, дилеров, брокеров, то обучайте их и оказывайте им всяческую поддержку. В противном случае они могут представлять для вас опасность.

Если вы полагаетесь на рекламные, маркетинговые или PR-агентства, то не успокаивайтесь до тех пор, пока не убедитесь, что в этом агентстве умеют работать не только ногами и руками, но и головой; что там готовы понять тонкости и продающие моменты вашей компании и вашей продукции. В противном случае эти ребята будут работать против вас, демонстрируя свою дремучую безграмотность и незаинтересованность.

Клиенты на фирме

**Маркетолог
должен
тщательно
продумать все
сценарии
появления
Клиента
на фирме.**

Маркетолог должен тщательно продумать все сценарии появления Клиента на фирме и его контакта с нею по телефону, факсу, электронной почте. В этом ему поможет его маркетинговое воображение и, в частности, игра «поиграем в Клиента». Дело в том, что впечатление о фирме у посетителя складывается из многих составляющих. Некоторые из «мелочей» замысленный глаз маркетолога может не замечать. А они могут оказаться исключительно важными для посетителя.

Исключительно важен первый телефонный контакт потенциального Клиента с компанией. Маркетолог должен проследить за тем, чтобы ему отвечал приятный голос с улыбкой, чтобы его не переключали несколько раз и т.д.

Сотрудники у Клиента

Масса фирм оказывает услуги, связанные с приездом ее сотрудников на территорию Клиента. Это могут быть продавцы (коммерческие агенты), экспедиторы, мерчендайзеры, ремонтники, монтажники и пр. Все эти сотрудники

должны быть тщательно обучены поведению у Клиента, они должны быть надлежащим образом одеты, снабжены материалами и оборудованием, позволяющими им оказывать свои услуги эффективно и профессионально, с минимальным дискомфортом для сотрудников фирмы-Клиента. Если всего этого не сделать, то жизнь показывает, что ущерб, причиненный имиджу фирмы необученными сотрудниками, может оказаться невосполнимым.

Нетрудно видеть, что внутренний маркетинг первичен — какой смысл обещать высокий уровень услуг, если сотрудники фирмы не будут готовы предоставлять обещанные услуги, то есть если внутренний маркетинг не на высоте. Иначе говоря:

Следует начинать с внутреннего маркетинга!

Внутренний маркетинг часто является самой мощной маркетинговой коммуникацией.

Производство и маркетинг

Россия вошла в рынок с нулевым рыночным мышлением и советским вариантом производственного мышления. Почему именно советского? А разве бывает иное отношение к производству? Да, бывает. В рыночной экономике даже на производство нужно смотреть с маркетинговой точки зрения.

В 1970-е годы, когда у нас все говорили о производстве материальных благ, я стал работать на одну крупную американскую фирму. Представьте себе мое удивление, когда я узнал, что производством в компании занимаются только 7% сотрудников. Советские производственники оскорбились бы, услышав от американцев: «Произвести товар может и дурак, а чтобы продать его, требуются мозги». А чем же тогда заняты на фирме 93% непроизводственников? Они работают с рынком. В мировом бизнесе многие компании работают в режиме «аутсорсинга», то есть поручают производство своих продуктов другим фирмам.

На *Nike*, например, сотни людей работают со спортсменами и тренерами, проводят исследования и опросы, обобщают результаты и предлагают решения. Разработчики и дизайнеры создают опытные образцы; их тестируют и изменяют. Другие работают над рекламой и стратегией сбыта.

Внутренний маркетинг первичен.

В рыночной экономике даже на производство нужно смотреть с маркетинговой точки зрения.

По окончании разработок фирма объявляет тендер на производство. Выиграть его может любая производственная компания в любой точке земного шара, которая имеет стандарт качества ISO 9000. Победитель получает документацию на изделие и приступает к работе под неусыпным контролем *Nike*. Готовые изделия поступают на склады фирмы и далее в товаропроводящую сеть.

IBM распродала все свои заводы, производящие ПК, чисто производственным компаниям, которые предоставляют свои площади разным разработчикам — на расположенных бок о бок конвейерах могут собираться машины даже злейших конкурентов. А что *IBM*? Она так и осталась крупнейшим разработчиком ПК и владельцем торговой марки. То есть в области настольных компьютеров *IBM* предпочла стать конструкторской и маркетинговой компанией.

Таким образом, производство в рыночной экономике — это всего лишь одно из звеньев маркетинговой цепочки. Никто не работает на склад или ради выполнения никому не нужного плана.

Рано или поздно так будет и у нас. Пока же многие наши компании продолжают думать в основном производственными категориями: как обновить оборудование, где достать сырье и т.д. Мало кто начинает с анализа потребностей рынка и нужности своей продукции на рынке. А результаты анализа рынка могут показать, что планируемая продукция на рынке не нужна, а нужна другая, для производства которой нужны другое оборудование и другое сырье. И другие мозги!

Маркетолога должны заботить многие аспекты производства, включая эргономику. «Клиентом» в данном случае выступает рабочий.

**Маркетолога
должны
заботить многие
аспекты
производства,
включая
эргономику.**

Эргономика и маркетинг

Эргономическое мышление очень напоминает маркетинговое мышление. Одно из определений эргономики:

«Систематизированное применение знаний о физиологических, психологических и социальных аспектах человека при проектировании всех вещей, которые влияют на среду обитания человека на работе, дома, во время отдыха и т.д.».

То есть, подобно творческому маркетингу, эргономика предполагает умение мыслить и чувствовать от человека.

Практика показывает, что применение эргономического мышления к рабочей среде значительно снижает физические и психологические нагрузки на работника и, как следствие, повышает его производительность, качество создаваемой им продукции и доходы компании.

Создается впечатление, что в России ситуация с эргономикой такая же, как с маркетингом. Здесь мы тоже «донашиваем» советские представления, основанные на равнодушии к работающему человеку.

Основатель *Sony* Акио Морита, которому показали советские электронные заводы, писал: «Они работали грубыми инструментами и применяли неудобную и неэффективную технологию производства. Мне было ясно, что отсутствие качества и надежности было непосредственно связано с безразличным, незаинтересованным отношением рабочих и руководства, которое не знало, как стимулировать инженеров и рабочих-производственников».

Он так отреагировал на просьбу советских чиновников прокомментировать увиденное: «Я скажу вам правду. Мы в Японии использовали наши самые лучшие таланты и самые умные головы и потратили много лет в поисках путей повышения эффективности и производительности даже таких простых вещей, как отвертка. Вы здесь не прилагаете таких усилий; по-видимому, в этом здесь нет нужды, потому что никто, кажется, не заинтересован».

Мне кажется, что включение эргономики в программу подготовки маркетологов было бы весьма полезным.

Иногда можно встретить такое понятие, как эргономический маркетинг. Под ним понимают применение эргономики в целях повышения конкурентоспособности продукта на рынке.

Включение эргономики в программу подготовки маркетологов было бы весьма полезным.

Маркетинговое мышление для НЕмаркетологов

Иметь маркетинговое мышление не вредно и немаркетологам, особенно менеджерам, руководящим большими коллективами. В качестве «клиентов» для них будут выступать их сотрудники. Чем лучше менеджеры научатся понимать своих сотрудников, тем успешнее будут обстоять дела в их коллективе. К сожалению, понять своих подчиненных менеджерам удается далеко не всегда.

Университет Огайо исследовал потребности наемных работников — что для них важнее всего на работе. 10 000 работникам и 10 000 работодателям предложили ответить на 10 вопросов, расположив ответы по степени важности.

Вопросы	Ответы	
	Работодатели	Работники
Ощущение сопричастности к происходящему	10	2
Содержательность труда	8	1
Более высокая зарплата	1	5
Условия труда	4	9
Интересная работа	5	6
Обеспеченность работой	2	4
Хорошее отношение руководства	6	8
Продвижение по службе	3	7
Дружеская помощь в решении личных проблем	9	3
Гибкий режим работы	7	10

Работодатели не знают потребностей своих работников.

По мнению работодателей, самый важный фактор для работников — это высокая зарплата. Сотрудники же поставили зарплату на ПЯТОЕ место! На первое они поместили содержательность труда, а это далеко не материальная потребность. Оказалось, что работодатели не знают потребностей своих работников. Но не стоит удивляться — это скорее норма, чем исключение.

Что помогает мыслить по-маркетинговому

С опытом маркетолог приобретает навык перевоплощаться в требуемые персонажи быстро и в любой маркетинговой и даже немаркетинговой ситуации. Но даже опытному маркетологу легче это делать в обстановке, которая создает определенный настрой. Здесь помогают элементы Станиславского, медитация и даже, по свидетельству некоторых источников, приемы дзен-буддизма. Шопенгауэр говорил:

«Расчистите место для дельных мыслей — они придут сами».

«Расчистка места» для каждого человека означает свое. Многие отмечают, что самые творческие и продуктивные идеи им приходят вне сутолоки офиса, на природе, во время какого-то монотонного занятия, например при вождении автомобиля по свободной дороге, беге трусцой, хождении под парусом, гулянии в лесу с собакой, ловле рыбы и так далее. Многие интересные маркетинговые мысли ко мне приходят, когда, проснувшись утром, я лежу с закрытыми глазами и настраиваю себя на проблему, которой мне предстоит заниматься днем. В первую очередь, я пытаюсь представить себе того Клиента, который сегодня будет предметом моего внимания. Если завтра я планирую заниматься документом на английском языке, я с вечера начинаю думать по-английски.

У некоторых авторов можно найти упоминание стимулирующей роли небольших доз алкоголя — голова немного расслабляется и подключается воображение. Однако здесь уместно помнить слова Менделеева: «Не бывает вредных веществ, бывают только вредные количества». Словом, не увлекайтесь, господа!

Это может показаться странным, но многим людям помогают принимать решения их руки. Есть даже такое выражение — думать руками. Если верить легенде, то свой автомат Калашников создавал, больше полагаясь не на чертежи, а на свои руки. Он мыслил, мастера детали. Об этом методе конструирования я прочитал и в интересной статье об *IKEA*.

Многие «думают глазами» — им приходят идеи, когда они за чем-то наблюдают. Есть такая наука бионика, которая «подматривает» решения у природы. В рекламе есть масса примеров, когда что-то увиденное наталкивало автора на интересную мысль. Бернбах придумал свой имидж *Marlboro*, листая ковбойский журнал. Огилви увидел глазную повязку в витрине аптеки, и у него родилась идея иллюстрации для рекламы рубашек.

Рекламистам и дизайнерам полезно иметь подборки примеров форматирования. Листая их, можно выйти на какую-то интересную идею.

Творческая атмосфера

Компании давно ломают голову над тем, как создать корпоративную атмосферу, которая была бы питательной средой для генерации идей и принятия оригинальных рево-

Но многим людям помогают принимать решения их руки.

**Лучшие
компании
стремятся
раскрепостить
инициативу
сотрудников
и привить
им ментальность
предпринимателя.**

люционных решений. Лучшие компании стремятся раскрепостить инициативу сотрудников и привить им ментальность предпринимателя.

Дэвид Огилви говорил: «Мне хочется, чтобы все наши сотрудники считали, что работают в лучшем агентстве в мире. Чувство гордости творит чудеса. Лучший способ превратить работника в «генератора идей» — это возложить на него самую высокую ответственность. Важно поощрять беспрепятственную коммуникацию снизу вверх. Поощряйте людей быть совершенно откровенными с вами. Спрашивайте их совета — и прислушивайтесь к нему».

Есть и практические приемы, повышающие способность компании генерить идеи. Давно доказано, что встряхнуть людей и заставить их начать думать творчески может смена обстановки, особенно с выездом на природу. Я на собственной практике убедился в полезности тщательно подготовленных мозговых штурмов на выезде.

Одни методы родились из опыта и использовались давно, другие заставила ввести новая экономика, которая поставила перед компаниями задачу создать творческую атмосферу. Это минимум бюрократии, отсутствие жестких должностных инструкций, полный доступ к финансовой и прочей информации, участие в принятии решений, нескончаемая вереница увлекательных проектов (при возможности работать в нескольких проектах одновременно); полная свобода и ответственность при разумной отчетности, отсутствие «спихотехники», постоянное новаторство.

Становится нормой концепция фирмы-семьи с открытой, неформальной, чуткой и немного игривой средой. Ее характеризуют уважение и доверие, дружеские отношения и поддержка, гибкий график работы, поддержка супругов, возможность работы на стороне, вечеринки, спортивные и прочие «семейные» мероприятия. Я полагаю, что в России концепция фирмы-семьи могла бы работать лучше, чем «там» — ведь мы больше полагаемся на человеческие отношения.

На некоторых фирмах стремятся выработать у сотрудников психологию предпринимательства. Это атмосфера «давайте попробуем», «горящие глаза», минимум запретов, культура «да», а не «нет», постоянный мозговой штурм.

Терпимость к ошибкам

Следует также выделить терпимое отношение к ошибкам как одно из условий, раскрепощающих сотрудников и позволяющих им творчески мыслить и работать. Стив Росс, бывший председатель *Time Warner*, говорил: «Если сотрудник делает слишком мало ошибок, его надо увольнять». Терпимость к ошибкам более присуща японским компаниям, чем европейским и американским.

Однако терпимость не должна означать всепрощение. Совершенная ошибка должна чему-то учить. Я за свою жизнь совершил множество ошибок, исправление которых очень обогатило мой опыт. Но нельзя повторять одни и те же ошибки. И. Гете прав: «Можно делать ошибки, но нельзя строить ошибки». К сожалению, маркетинг, а особенно «брэндинг», страдают от строительства ошибок.

«Если сотрудник делает слишком мало ошибок, его надо увольнять».

Качества творческого маркетолога

Творческий маркетолог должен обладать рядом полезных качеств.

Итак, маркетинговое мышление — это способность на все смотреть только с одной позиции — с позиции Его Величества Клиента и принимать правильные маркетинговые решения, от которых этот Клиент выигрывает. Для этого наделенный маркетинговым мышлением творческий маркетолог должен обладать рядом полезных качеств. Среди них здравый смысл, опыт, воображение, интуиция, изобретательность.

Не претендуя на научную строгость и законченность, я все же попытаюсь рассмотреть некоторые из них.

Личное мнение маркетолога

Маркетолог тоже человек. Он может иметь (и имеет) свое мнение по поводу продукта, торговой марки, рынка и т.д. Для него совершенно естественно начинать работу над новым проектом с субъективного мнения. Но здесь много подводных камней. Каждый человек принадлежит к какому-либо определенному кругу. Может ли он с ходу понять покупателя, который значительно отличается от него по возрасту, воспитанию, образованию, интересам и т.д.? Вряд ли. Более того, именно применительно к данной товарной категории у него может быть особое мнение и особое поведение, отличные от мнения и поведения средне-статистического Клиента.

«У меня есть собственное мнение, но я с ним не согласен».

Замечательный копирайтер Клод Хопкинс утверждал, что человек, окончивший колледж, не способен делать рекламу для простых людей. Огилви сомневался — может ли он, шотландец, понять американскую покупательницу. В России, где «что ни город, то норов», рекламист должен исключительно серьезно подходить к рекламе в других регионах.

В советские времена была такая шутка: «У меня есть собственное мнение, но я с ним не согласен». Эта шутка идеально описывает правильный психологический настрой маркетолога. Маркетолог не должен доверять своим предварительным мнениям. К ним он должен относиться, как к

гипотезам, до тех пор, пока они не будут подтверждены тестированием на представителях целевой аудитории.

К сожалению, на практике некоторые маркетологи любят пересыпать свой разговор фразами, начинающимися с «а вот я...», «мне нравится» или «мне не нравится». К своему «нравится» или «не нравится» маркетолог должен относиться очень осторожно. Его больше должны интересовать ответы на профессиональные вопросы, такие, как:

Нравится ли это Клиенту?

И самое главное:

Заставит ли это Клиента купить?

А также десятки других, более частных вопросов от Клиента, часть из которых мы будем рассматривать ниже.

А если никакая сила не может заставить маркетолога отказаться от «А-якания» и переключиться на Его Величества Клиента, то такому «маркетологу» лучше сменить профессию.

Никакого догматизма

К сожалению, маркетинг, реклама и особенно «брендинг» очень страдают от догматизма, зашоренности, бездоказательности, огульности утверждений. В этих областях следует придерживаться только одной догмы — важны результаты, а не методы! Если нет результатов, то не нужны ни маркетинг, ни реклама, ни «брендинг», ни прочие новомодные понятия. Применительно к рекламе эта догма звучит так — реклама должна продавать!

Начнем с того, что у авторов книг и статей по маркетингу нет привычки оговаривать область применения высказываемых ими тех или иных положений. В этом им не мешало бы поучиться у математиков и физиков, которые всегда четко указывают «область определения» и «область изменения», то есть диапазон значений переменных и ситуаций, в котором справедлив данный закон, данная математическая функция, данная формула.

В маркетинговой литературе можно встретить массу утверждений, претендующих на универсальность, которые на самом деле касаются только конкретной ситуации и не работают в других случаях. Значительная часть текстов посвящена крупнейшим торговым маркам, нуждающимся в основном в напоминающей рекламе. Все сказанное про них совершенно неприменимо к огромному множеству обыч-

К сожалению, маркетинг, реклама и особенно «брендинг» очень страдают от догматизма.

ных прозаических товаров и услуг. Начитавшись таких текстов, многие высокотехнологичные компании используют маркетинговые методы и рекламу, которые более подходят для ТНП.

Многое касается напоминающей рекламы и совершенно неприемлемо для других видов рекламы.

Лучшим средством против догматизма в маркетинге является маркетинговое мышление *non-stop*.

Здравый смысл и ум

Что такое здравый смысл? Российский энциклопедист Сергей Аверинцев считал, что «здравый смысл — это самый низший этаж культуры умственной и всякой другой... Нижний этаж — это то, на чем строится все остальное». А если этого «нижнего этажа» нет, то на чем строить все остальное?

**Знание без
здорового
смысла — это
двойная
глупость.**

Великий Леонардо да Винчи рассматривал человеческое сознание как лабораторию, в которой поступающая от глаз, ушей и других органов чувств информация обрабатывается «органом» под названием «здравый смысл». Иначе говоря, здравый смысл представляет собой сверхчувство, объединяющее все остальные человеческие чувства. Испанцы говорят: знание без здравого смысла — это двойная глупость.

В Америке популярна шутка — если у вас нет образования, вам нужно работать мозгами, то есть во всем опираться на здравый смысл. Происхождение этого высказывания понятно — большая часть американских состояний была накоплена не образованием, а именно мозгами, здравым смыслом. Блестящие примеры — это два самых богатых человека Америки Сэм Уолтон, основатель одной из самых процветающих фирм мира *Wal-Mart*, и Билл Гейтс, которого никому представлять не надо.

Учить чему-то человека, лишенного здравого смысла, — занятие неблагодарное. Советский лидер Анастас Микоян, блестящий политик и умница, поговаривал — образование только полирует мозги, а если их нет, то... Сопоставление ума и образования занимало многих, не только Микояна. Ж. Мольер считал, что «от книжной мудрости глупец тупее вдвойне».

Нужен ли здравый смысл в маркетинге? Еще как нужен! Однако по свидетельству многих авторов многие в

маркетинге отказываются верить здравому смыслу. Огилви сетовал: «Я отмечаю все возрастающее сопротивление маркетологов полагаться на здравый смысл; они все больше полагаются на результаты исследований, и они их используют, как пьяный использует фонарный столб, — для опоры, а не для освещения».

Еще меньше здравого смысла в рекламе, этом сложнейшем из ремесел. Я абсолютно согласен с мнением американского рекламиста Гендрика Сколимовского: «В рекламе ищут нелогичных людей. Именно поэтому реклама настолько антирациональна; именно поэтому она стремится выкорчевать не только всю рациональность в человеке, но и его здравый смысл». Увы, это правда.

Я уже давно смирился с тем, что многие рекламисты не понимают предназначения рекламы — продавать. Они не в состоянии понять даже простейшие вещи!

Логика и анализ

О присутствии у человека здравого смысла и ума мы судим по его логике. В маркетинге и рекламе без логики не обойтись, однако ее здесь встретишь не часто. Траут: «Отсутствие логики — вот основная причина фиаско большинства маркетинговых программ. И наоборот, если ваши доводы отличаются убедительностью и ясностью, вы с высокой вероятностью выйдете из рыночных баталий победителем».

Возможно, Сколимовский не совсем прав, говоря, что в рекламе **ищут** нелогичных людей. Но абсолютно справедливо то, что в рекламе **не ищут** логичных людей. Отсутствие логики у «креаторов» отмечает все тот же Траут: «Поскольку логика является наукой, разумно будет считать, что и построение уникального торгового предложения должно быть наукой, а не искусством. Однако люди творческие борются с данной идеей не на жизнь, а на смерть. Им ненавистна сама мысль о том, чтобы втискивать креативные поиски в какие бы то ни было рамки». Вот в этом Траут абсолютно прав — достаточно посмотреть на гордость рекламной индустрии, на «продукты КАНН-ализации» (см. ниже)!

Напомню, что логика включает два метода: дедукцию и индукцию.

Возможности дедукции с блеском продемонстрировал

Отсутствие логики — вот основная причина фиаско большинства маркетинговых программ.

Шерлок Холмс. Дедукция — это путь от общего к частному. Общим в маркетинге и рекламе являются основные понятия и эмпирические знания маркетинга, законы рекламы, результаты достоверных исследований, а также аксиомы, постулаты или гипотезы ряда областей знаний, системы Станиславского, зрительного восприятия и так далее.

Но метод дедукции недоступен людям, не знающим этих общих положений. Если в маркетинге еще можно встретить людей, прочитавших хотя бы маркетинговые начала Котлера, то профессиональная невежественность рекламных креаторов стала общим местом.

Индукция — это искусство обобщения частных фактов. В такой эмпирической области, как маркетинг, именно индукция позволила, начиная с XIX века, обобщить огромный опыт, оплаченный (в прямом смысле слова) рекламодателями: на их деньги тестировались варианты маркетинговых и рекламных решений. Именно тогда пытливые рекламисты активно занимались открытием закономерностей в рекламе. Большая часть этих основ была изложена в 1923 г. Клодом Хопкинсом в его «Научной рекламе». Можно только сожалеть, что этот бесценный опыт часто остается почти невостребованным. Здесь следует отметить, что индуктивное мышление часто происходит подспудно. Когда факты обобщает наше подсознание, мы получаем «сырье» для нашей интуиции.

Но достаточно ли только одной логики? Нет. Логика имеет дело с уже поставленными вопросами. А откуда берутся эти вопросы? Одни ставит перед нами сама жизнь, другие же являются результатом тонкого маркетингового анализа, основанного на маркетинговом мышлении.

Формальное определение анализа — мысленное расчленение объекта на элементы. Вроде бы просто. Однако механистическое расчленение ничего не даст. Генри Пуанкаре говорил: «Наука построена из фактов, как дом построен из камней. Но набор фактов является наукой не более, чем куча камней является домом». Этого, к сожалению, не понимают некоторые маркетингологи, собирая «кучи» бессистемных фактов, из которых не удается построить «дом» правильного маркетингового решения. В маркетинге, как и во многих областях, важен не просто анализ, а творческий системный анализ большого количества факторов, оперирующих на рынке. Некоторые из этих факторов трудно поддаются учету.

В маркетинге важен не просто анализ, а творческий системный анализ большого количества факторов.

Маркетинговые решения имеют шансы на успех только тогда, когда они продуманы, перепроверены и «заточены» под конкретные условия. «Разбор полетов» многих маркетинговых провалов обычно вскрывает слабость анализа, неумение учесть обстоятельства, отсутствие элементарной логики.

Маркетолог, механически усвоивший методы, но не способный до тонкостей проанализировать ситуацию, может быть не только бесполезен, но и вреден. Это наглядно показывают, например, некоторые иностранные компании в России. Сплошь и рядом они, ничтоже сумняшеся, механически переносят в наши непростые условия свои решения, рассчитанные на совершенно иные рынки. К чему это приводит, догадаться нетрудно.

На современном рынке ситуация может меняться стремительно. А в условиях России — это происходит непрерывно. Таким образом:

Маркетолог должен уметь стрелять по «движущейся мишени», т.е. реагировать на все динамично и нестандартно.

Далее, анализ в маркетинге и рекламе происходит несколько иначе, чем в математике или физике. Физику или биологу не нужно представлять себя в образе изучаемых им объектов, в то время как в маркетинге это является необходимым условием. Прежде всего, маркетолог должен уметь перевоплощаться в Клиента (покупателя и читателя) и анализировать все от Клиента, используя на полную мощность потенциал обоих полушарий головного мозга. Таким образом, не зря в маркетинге мы говорим о некоем «эмоциональном» анализе. Но такой анализ невозможен без воображения и интуиции, настоянных на правильном опыте.

Воображение, смягченное мудростью

Воображение нужно в любой профессии, в одной больше, в другой меньше. Возьмем для примера практическую юриспруденцию. Чем хороший юрист-практик отличается от плохого? Лучшим знанием законов, логикой, умом? Наверное. Но его также отличает богатое юридическое воображение, то есть способность составлять продуманные «водонепроницаемые» юридические документы, учитывающие все мыслимые варианты «а что, если?...».

Маркетинговые решения имеют шансы на успех только тогда, когда они продуманы.

**Необходимо
культивировать
и развивать
воображение
для того, чтобы
гарантировать
успех в жизни.**

Эйнштейн, а также многие ученые до и после него любили повторять: «В физике воображение важнее знаний». Без воображения не обойтись и в бизнесе. Еще в 1885 г. основатель Стэнфордского университета Лиланд Стэнфорд писал: «Я думаю, что одно лишь практическое образование не дает возможности успешно заниматься бизнесом. Необходимо культивировать и развивать воображение для того, чтобы гарантировать успех в жизни».

А нужно ли воображение маркетологу и рекламисту? Давайте подумаем. Им на протяжении всего проекта приходится постоянно задавать себе множество вопросов. Что покупатель ждет от продукта данной категории? Какие истинные потребности покупателя удовлетворяет данный продукт? Насколько потенциальный покупатель информирован о данной товарной категории, данном продукте, данной марке? Каков в данном сегменте рынка основной продающий момент? В каком настроении читатель воспринимает данную рекламу? Какой сигнал первого уровня (сочетание иллюстрации и заголовка) привлечет внимание скупающего читателя, перелистывающего страницы? Что может убедить читателя, обратившего на долю секунды внимание на рекламу, продолжить ее чтение? Как помочь ему пробежать рекламу по диагонали? Не трудно ли читателю будет воспринимать этот шрифт или этот фон? И так далее без конца.

Откуда брать ответы на все эти вопросы? Считается, что ответы на некоторые из этих вопросов могут дать исследования рынка. Однако печальная статистика этих исследований (см. ниже), нехватка времени и средств заставляют маркетолога додумывать и достраивать недостающие звенья. Здесь без воображения не обойтись. А на большинство вопросов ответы не дадут никакие исследования.

В своей замечательной книге «Маркетинговое воображение» известный маркетолог Теодор Левитт писал:

«Исходной точкой успеха в маркетинге является маркетинговое воображение».

Он продолжает: «От других видов воображения его отличает то, что оно дает возможность получить уникальное представление о Клиентах, их проблемах и возможностях завладеть их вниманием и их привычками».

По своему опыту скажу, что хороший маркетолог должен представлять себя на месте не только Клиента, но и на

месте продукта — как продукт попадает к Клиенту, как он используется, какие могут быть у пользователя проблемы с данным продуктом. Более того, маркетолог и особенно рекламист должны уметь представить себя на месте... создаваемого им документа (рекламы, делового письма, коммерческого предложения, визитки) — как и в окружении каких бумаг данный документ попадет к читателю, кто его доставит, в каком настроении может быть читатель в момент встречи с документом?

Но воображение без цели, границ и дисциплины бессмысленно и опасно. Еще Пифагор говорил: «Никогда не давай полной воли своему воображению: оно произведет чудовищ». Наглядное подтверждение тому — те чудовищные рекламы, которые мы видим вокруг. Вспомним слова Огилви о том, что маркетологу и рекламисту нужно «живое воображение, смягченное маркетинговой мудростью».

В одном из приведенных выше определений маркетинга говорилось о предугадывании потребностей Клиента — а как можно что-то предугадывать без воображения! Именно умение предугадывать потребности позволяет создавать инновационные продукты, поскольку выявлять еще нечего. Президент *Sony* Акио Морита: «Как вы можете проводить исследования рынка, если рынка еще не существует?» Мне нравится шутовское немецкое высказывание: маркетинг — это чесаться раньше, чем укусит пчела. Это отличный совет для маркетологов из страны, живущей по принципу: пока гром не грянет, мужик не перекрестится.

Можно ли тренировать воображение? Несомненно. Когда это войдет в привычку, то воображение может превратиться в продуктивный «инструмент». Профессорам маркетинга неплохо было бы поучиться у Лиланда Стэнфорда пониманию важности развития воображения у студентов.

Творческая интуиция

Рекламист Бернбах: «Знание доступно абсолютно всем. И лишь интуиция, от знания ведущая к идее, ваша, и только ваша». Ему вторит другой великолепный копирайтер: «Уважайте свою интуицию и следуйте ей». Я бы добавил — пестуйте ее, развивайте ее. Но как? Как превратить интуицию в оружие? Только много работая, накапливая и обобщая опыт, свой и чужой, ошибаясь и исправляя ошибки, учаась и размышляя — другого не дано!

Воображение без цели, границ и дисциплины бессмысленно и опасно.

Можно ли тренировать воображение?

Ли Якокка писал: «Разумеется, менеджер обязан собрать как можно больше информации. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. В первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во вторых, потому, что, как правило, такой вещи, как абсолютная уверенность, не существует».

За революционными разработками *Sony* стоял гений интуитивных маркетинговых решений Акио Морита. Лозунг его команды: «Внимательно наблюдайте за тем, как живут люди, вырабатывайте интуитивное ощущение того, что им нужно, и создавайте это». И далее — **Не занимайтесь исследованиями рынка!**

«Революционный» период компании завершился в начале 1980-х, с уходом Морита и с приходом первых обладателей дипломов МВА. Эти ребята сразу же стали проводить исследования рынка и во всем опираться на их результаты. Несколько улучшились старые продукты, но поток революционных технологий сразу же «успешно» прекратился — *Sony* перестала быть пионерской фирмой! Есть над чем поразмыслить российским школам МВА.

Интуиция интуиции рознь!

Интуиция присуща всем. Но чьей интуиции вы доверяете больше — интуиции Бернета, Бернбаха и Морита или интуиции новичка? Так что интуиция интуиции рознь! «Неподготовленная» интуиция может быть даже вредной. Не так уж неправы представители школы маркетинговых методов без философии, когда они осуждают представителей школы чисто интуитивного маркетинга, которые принимают решения, руководствуясь исключительно интуицией. Интуиция ценна только тогда, когда она опирается на знания, тщательно проведенный эмоциональный анализ и «правильный» опыт.

«Продающая» изобретательность

От перечисленных выше замечательных качеств будет мало проку, если они не будут питать маркетинговую изобретательность, ибо, в конечном счете, именно изобретательность позволяет маркетологу принимать нестандартные маркетинговые решения.

В условиях новой экономики требуется не просто нестандартное мышление, а непрерывная генерация (изобретение) новых идей, продолжительность жизни которых (пока не перехватят конкуренты) может быть всего лишь несколько месяцев.

Маркетинг и реклама — это изобретательство pop-stor!

Это вечный бой, и покой в нем действительно только снится! Полусонный обладатель крутого маркетингового диплома в эту картину вписывается не очень. Герой нашего маркетингового времени — это агрессивный, вечно ищущий непоседа. Это изобретатель. Но не вечного двигателя, а полезных решений — маркетинговых кампаний, успешных продуктов и т.д.

Акио Морита: «Когда вы произвели качественный продукт, необходима изобретательность для его сбыта. Только при наличии этих трех форм изобретательности — в технологии, в планировании продукции и в сбыте — население сможет воспользоваться преимуществами новой техники». Книга «Сделано в Японии» Морита содержит десятки примеров гениальной маркетинговой изобретательности ее автора.

В равной степени это касается и рекламиста. Разумеется, если он нацелен на результат, а не на изыски в «изячных» искусствах, на «оригинальность» и «прикольность». В разделе, посвященном рекламе, об отличиях изобретательности от оригинальности говорит рекламный журналист Боб Гарфилд.

Об изобретательности в рекламе также говорит американский копирайтер Бил Бернбах: «Вы должны обладать изобретательностью, но она должна быть дисциплинированной. Все, что вы пишете на странице, каждое слово, каждый графический символ, каждая тень, должны работать на сообщение, которое вы пытаетесь донести». Помните, мы говорили о дисциплинированном творчестве?

Герой нашего маркетингового времени — это агрессивный, вечно ищущий непоседа. Это изобретатель.

Техника маркетингового мышления

Если маркетолог искренне стремится заработать деньги своей компании и упорно работает, то со временем маркетинговое мышление превращается в привычку. Многие происходят автоматически, интуитивно, подобно тому, как хороший хирург, скрипач или водитель не думает о движениях рук. Более того, профессионалу со временем может показаться, что он чуть ли не родился со своими профессиональными навыками. Обнаружить, что овладение этими приемами требует усилий, он может, только начав преподавать. Именно это и произошло со мной.

Что на практике означает думать и чувствовать по-маркетинговому?

Что на практике означает думать и чувствовать по-маркетинговому? Как практически должен маркетолог «смотреть» на все с точки зрения Клиента? Как должен строиться маркетинговый анализ? То есть в чем состоит техника маркетингового мышления?

Почти любая маркетинговая ситуация — это «уравнение с большим количеством неизвестных». Задача маркетолога состоит в том, чтобы попытаться все неизвестные понять и учесть. Но как это сделать?

Вопросы, вопросы, вопросы

Основой техники маркетингового мышления является привычка и умение задавать себе довольно простые «маркетинговые» вопросы, вначале осознанно, потом автоматически. Складываясь в стройную логическую последовательность, эти вопросы могут привести к результату, который в самом начале мог бы показаться парадоксальным.

Как показывает практика, иногда полезно начать с нескольких элементарных вопросов, ответы на которые мгновенно направят наше маркетинговое мышление по верному пути.

А для чего я это делаю? — Привычка задавать себе этот примитивный вопрос помогает застраховаться от бесполезных телодвижений. Трудно не согласиться с Питером Друкером: «Нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, что вообще не следовало бы делать».

Всегда задавайте себе вопросы: Для чего я участвую в выставке? Для чего я создаю сайт? Для чего я трачу столько денег на наружную рекламу (когда не задействованы более дешевые или даже бесплатные способы воздействия на рынок)? Для чего я хочу потратить массу времени и денег на исследования рынка? И так далее.

Рекламист также должен постоянно задавать себе вопросы: А для чего я делаю именно такую рекламу? Для чего я использую эту иллюстрацию? Для чего я использую этот «прибамбас» на сайте? И так далее и тому подобное.

Мой опыт показывает, что ответы на эти простейшие вопросы многое ставят на место. К сожалению, многие в своей работе руководствуются стадными инстинктами, бездумно копируя то, что они видят вокруг, в том числе и действия своих конкурентов.

Какое место это занимает в общей картине? Маркетолог должен уметь посмотреть на то, что он в данный момент делает или планирует сделать, с точки зрения всей ситуации на фирме. Это помогает гармонизировать отдельные проекты, сделать их более эффективными и менее затратными. На практике, однако, реклама, PR, продажи, промоушн, разработка новых продуктов и прочие программы часто оказываются нескоординированными. В рекламе большинство дизайнеров не задумываются о роли дизайнера в общем успехе рекламы.

Использовал ли я все бесплатные возможности? Весьма полезный вопрос для желающих начать тратить большие деньги на грандиозные маркетинговые и рекламные проекты. А начинать следует с анализа потенциала бесплатных или почти бесплатных носителей, например упаковки. В магазине самообслуживания упаковка — это то, что осуществляет основную работу по продаже продукта. Упаковку можно использовать и для небольшой рекламы. Если, к примеру, вас распирает от желания сообщить миру потрясающую фразу «Знаменитое пиво России», то стоит ли тратить миллионы на наружку, когда на бутылке «гуляет» контрэтикетка.

Строительные компании редко используют рекламные возможности пустующих поверхностей и высот на своих стройплощадках. Перестали работать витрины.

У нас мало кто делает принятые на Западе пособия для продавцов (*Sales Guide*) с изложением продающих моментов продукта и рекомендациями по его продаже. Такое пособие стоит копейки, но повышает продажи лучше любой

Ответы на эти простейшие вопросы многое ставят на место.

рекламы. Ничего не стоят, но эффективно работают благодарственные письма, которые во всем мире (но не у нас) рассылают покупателям, приобретшим что-то дорогостоящее.

В России почти не используется рекламный потенциал автомобилей, в то время как в Европе крайне редко можно встретить принадлежащий фирме автомобиль, на котором не было бы рекламы.

Что такое хороший продукт (компьютер, сотовый телефон, телевизор, стол, костюм, крем, майонез....) **с точки зрения потребителя?** — Если вы правильно ответите на этот вопрос, вам легче будет составлять перечень продающих моментов. Этот вопрос также полезно задавать применительно к рекламе, упаковке, СМИ, PR-мероприятиям, должностям, Клиентам и т.д. С этого вопроса полезно начинать разработку новых продуктов. Для раскрепощения воображения полезно видоизменить вопрос: **Что такое идеальный продукт?**

Как «живет» этот документ? Вы общаетесь с миром посредством разного рода документов: реклам, деловых писем, коммерческих предложений, прейскурантов, визитных карточек. Создавая эти документы, не забывайте, что как бы вы к ним ни относились, его получатели обычно относятся к ним иначе; как правило, без вашего энтузиазма. Если ваши документы им не понятны и не интересны, на успех можете не рассчитывать. В документах людей интересует то, что касается их, а не вас.

Маркетинговый аудит

Маркетологу приходится задавать себе вопросы от Клиента практически в любой ситуации. Наиболее эффективно эта техника работает при проведении так называемого маркетингового аудита.

Как больного невозможно лечить без тщательного обследования и диагноза, так и фирму невозможно консультировать (и делать для нее рекламу) без детального маркетингового аудита самой фирмы и ее рынка (рынков).

Аудит — это поиск ответов на десятки вопросов, больших и маленьких. Характер и объем аудита зависит от множества обстоятельств. Обычно он включает подробнейший анализ с точки зрения Клиента следующих позиций:

- основные характеристики фирмы;
- продукты (товары и услуги);

Аудит — это поиск ответов на десятки вопросов, больших и маленьких.

- сопутствующие сервисные и прочие услуги;
- рынок;
- сегментирование;
- клиент в каждом сегменте;
- конкуренты.

Также анализируется все, что влияет на бизнес компании:

- поставщики товаров и/или комплектующих;
- партнеры;
- внешняя среда (политические, экономические, социальные и прочие аспекты);
- научно-технические достижения в данной или смежных областях.

Некоторые из этих тем будут рассмотрены ниже. Главным объектом маркетингового аудита является Клиент.

Основным результатом аудита является перечень продающих моментов фирмы и ее продуктов (см. ниже), с делением по категориям продуктов и сегментам, а также выявление типичных возражений Клиентов и разработка ответов на них.

Перечень ПМ и ответов на возражения клиентов — это основа всех маркетинговых и рекламных программ, а также работы продавцов. На основании этого перечня разрабатываются рекомендации, проводятся маркетинговые кампании. В процессе анализа и мозговых штурмов вскрывают резервы, разрабатывают предложения, совершенствуют продукты, повышают уровень *customer satisfaction* (удовлетворенности Клиента).

Кто должен проводить аудит? Это может делать сама фирма или сторонние консультанты в сотрудничестве с персоналом фирмы. Преимущество сторонних консультантов в том, что они видят фирму свежими глазами. А у сотрудников фирмы глаз «замыливается». Кстати, это одна из причин, по которой компании приглашают в совет директоров людей со стороны.

Аудит помогает более грамотно оценить требуемый рекламно-маркетинговый бюджет. Он может показать, что в данной ситуации лучше потратиться на обучение продавцов, внутренний маркетинг или PR, чем на рекламу. Часто вложения в операции, особенно в дистрибьюцию, оказываются более целесообразными, чем вложения в коммуникации. Кстати, заметное присутствие продукта на полках магазинов — это тоже коммуникация.

Основным результатом аудита является перечень продающих моментов фирмы.

Применительно к рекламе печальный опыт показывает, что рекламодатель скорее готов платить за десяток бесплодных размещений, чем за недорогой аудит, который превратит его рекламу в рекламу, а также сэкономит и заработает ему.

Есть еще одно немаловажное обстоятельство. Когда грамотно сегментирован рынок, для каждого сегмента вдоль и поперек проанализированы клиенты и конкуренты, известны продающие моменты, собрана подтверждающая информация, то создание конкретных рекламных, маркетинговых и PR-ных документов с оттачиванием и тестированием может занимать пару дней. А адаптировать рекламу под конкретные СМИ или сегмент опытный рекламист может за несколько часов.

**Для своего
долгосрочного
партнера
рекламист
становится
добрым
семейным
маркетинговым
доктором.**

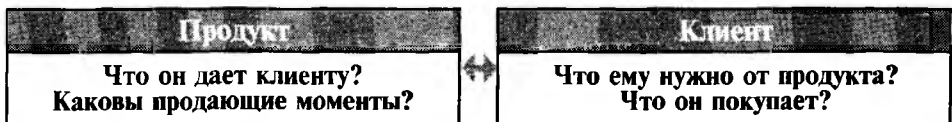
Чем лучше рекламист знает бизнес рекламодателя, тем лучше. Для своего долгосрочного партнера рекламист становится добрым семейным маркетинговым доктором. Не зря Огилви и многие другие рекламисты входили в советы директоров своих клиентов.

Не имеет смысла наивный обман, на который иногда идут некоторые рекламодатели. Они объявляют среди агентств тендер на какую-то «креативную» идею, отбирают что-то, руководствуясь туманными критериями, и... не платят никому. Однако этим хитрецам радоваться не стоит — такая «идея» обладает такой же ценностью, как рецепт, выписанный по фотографии пациента.

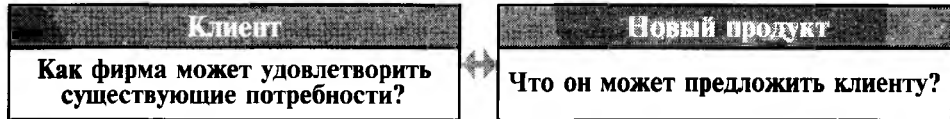
Результаты аудита, перечень продающих моментов и рекомендаций могут быть использованы для создания пособия для продавцов и составления «Маркетингового руководства» (Marketing Guide) — весьма полезного документа, имеющегося на каждой серьезной западной фирме.

С чего начинать?

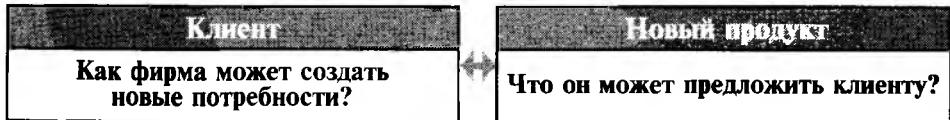
При работе с готовыми продуктами начинают с изучения профиля фирмы и ее продуктов — ведь от этого зависит характер Клиента:



При разработке нового продукта многое зависит от степени его новизны. Если речь идет об улучшении существующего продукта, то клиенто-ориентированная компания отталкивается от своего видения возможности удовлетворить его существующие потребности лучше, пытаясь предложить продукт, который эти потребности удовлетворяет наилучшим образом.



Фирма также может отталкиваться от еще не существующих потребностей и предлагать продукт, который эти потребности может создать:



В любом случае мысль маркетолога перемещается от продукта к Клиенту и обратно.

А с чего начинать изучение Клиента?

Можно заказать исследование рынка с анкетами, интервью, фокус-группами и пр. Результатом этого решения всегда будет трата средств и времени, но далеко не всегда — ценная информация и идеи. При этом сами фирмы могут располагать ценным ресурсом — накопленным корпоративным знанием о Клиенте. К сожалению, этот ценнейший опыт часто оказывается невостребованным маркетологами.

Целесообразнее начинать с общения (бесед, мозговых штурмов) с сотрудниками, постоянно контактирующими с Клиентами, в особенности с продавцами; с «наивного слушания» и наблюдения за Клиентами (см. раздел «Исследования рынка»). И то и другое может дать ценные ощущения, представления и идеи. Очень полезно изучить возражения и жалобы Клиентов.

Многое ставит на место анализ первого контакта Клиента с рассматриваемым объектом.

Клиент впервые увидел ваш продукт на полке.

Клиент впервые позвонил вам по телефону.

Клиент впервые вошел на ваш сайт.

Клиент получил от вас вашу визитную карточку.

**Очень полезно
изучить
возражения
и жалобы
Клиентов.**

Клиент бросил мимолетный равнодушный взгляд на ваш билборд или рекламу в журнале.

И так далее и тому подобное.

Почти всегда неплохие результаты дает маркетинговая игра «поиграем в Клиента».

Не изобретайте велосипед!

Капитан Жеглов поучал Шарапова — почти все уже было до нас. То же самое можно сказать почти о каждом ремесле. В определенной степени это можно сказать и о маркетинге и рекламе, вернее, об опыте однотипных проектов. А посему серьезный маркетолог или рекламист, приступая к каждой новой теме, встречаясь с каждым новым продуктом, с каждым новым носителем информации, словом, со всем новым и неизвестным, начинает с освоения того, что «было до нас». Он читает статьи и книги, роется в Интернете, участвует в семинарах и конференциях.

Конечно, маркетинговые знания не имеют научной строгости, и знание того, что «было до нас», работу за вас не сделает, но найденные параллели могут направить вашу творческую мысль по правильному пути. Это знание позволит вам не наступать на грабли, на которые до вас уже наступали предыдущие поколения маркетологов и рекламистов.

Почему мы, россияне, почти никогда не учимся на чужих ошибках и достижениях?

Для меня всегда было загадкой, почему мы, россияне, почти никогда не учимся на чужих ошибках и достижениях; почему мы не понимаем, что перенимать уже существующие наработки эффективнее, быстрее, дешевле, чем повторять ошибки, которые другие страны и компании совершили десятки лет тому назад, когда мы на костях строили нерыночное общество. Вот бы нам сейчас быстренько и без проблем перенять все это и идти вперед! Ан нет — у советских собственная гордость!

Что бы мы ни делали, мы сразу же кидаемся в омут, не тратя времени на вдумчивое освоение опыта, наработанного другими. Наш национальный вид спорта — изобретение российского велосипеда. Как правило, он получается кособокий, часто он вообще не может ездить, но зато ж он свой!

Наше неумение и нежелание воспользоваться чужими достижениями тем более непонятно, что перестройка в России перетасовала всех таким образом, что многим пришлось осваивать другие профессии. Физики теперь занимаются банками, врачи торгуют сникерсами, военные занимаются PR.

Но мало кто начинает с освоения азов незнакомого бизнеса и усвоения чужого опыта.

Например, люди начинают выпускать журнал, посвященный сложному предмету, сплошь и рядом не имея издательского образования. Часто слабо разбираясь даже в самом предмете журнала. Никому и в голову не придет вначале ознакомиться с современными методами издания журнала, подбора статей (например, методом слепого рецензирования), составления рубрик, оформления обложек, форматирования и многого другого.

Разработчики упаковки не начинают проект с посещения магазинов и вдумчивого анализа западной упаковки в соответствующей товарной категории — почему она делается именно так; как она решает маркетинговые и рекламные задачи, т.е. как она помогает продавать продукт. Никто не читает статей и книг о маркетинговой проработке и тестировании упаковки. Мало кто слышал о методе слежения за движением глаз (*eye-tracking*).

А почему так убого информационное пространство наших магазинов? (У нас даже порядочный ценник нигде не встретишь.) А при этом многие часто бьются за границей. Это упомянутый выше чудак Сэм Уолтон, уже будучи миллиардером, в любом городе бежал с фотокамерой и диктофоном по магазинам, подмечая и перенимая все лучшее. Перечень подобных тем можно было бы продолжить.

В бизнесе используют отличный метод усвоения опыта, накопленного другими. Имя ему «бенчмаркинг».

Слово «бенчмаркинг» пришло из геодезии, где *benchmark* означает опорную отметку. Бенчмаркинг — это постоянное изучение лучшего в практике разных компаний, включая конкурентов, непрерывный поиск эталона. Словом, это искусство выявлять то, что другие делают лучше, и творчески использовать найденное в своем бизнесе.

Различают несколько видов бенчмаркинга: внутренний — сравнение работы подразделений компании; конкурентный — сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам; общий — сравнение компании с непрямыми конкурентами по выбранным параметрам; функциональный — сравнение по функциям (продажи, закупки и т.д.).

Техника бенчмаркинга описана в литературе.

В бизнесе используют отличный метод усвоения опыта, накопленного другими. Имя ему «бенчмаркинг».

Поиграем в Клиента!

**Очень
полезно
«поиграть
в Клиента».**

Очень полезно «поиграть в Клиента», то есть провести эксперимент, мысленный или реальный, в котором вы пытаетесь представить себя вашим Клиентом. Это может быть покупатель в вашем магазине, получатель ваших документов, посетитель вашего офиса, выставочного стенда или сайта, участник организуемой вами конференции. Поставив себя на место Клиента, задавайте себе вопросы — а что ему нужно, что он хочет, как сделать так, чтобы он получил желаемое, и не просто получил, но получил быстрее и удобнее? Пройдите с ним весь путь.

Возьмем покупателя в магазине. Настоящий магазин начинается за несколько метров до входа, с вывесок, витрин, штандеров — все это должно затягивать Клиента в воронку под названием магазин. Мысленно, а лучше фактически, войдите в ваш магазин и, представив себя Клиентом, пройдите весь путь до покупки.

Вот Клиент вошел. Не скользят ли ступени лестницы? Если дверей несколько, то легко ли ему определить, какая из них открыта (у нас часто это проблема)? Насколько дружелюбен охранник? Во что сразу же упирается взгляд Клиента? Как быстро он получает первичную информацию: где что расположено и т.д.? Удобно ли спланирован магазин? Как быстро он попадает в отдел, который его интересует? Помогают ли ему указатели? Удобно ли ему толкать тележку по проходу? Удобны ли ценники (во многих российских магазинах они ужасающи)? Работает ли реклама на месте продажи? Понятны ли ему ваши объявления? Какие звуки и запахи он ощущает, нравится ли ему полублатная мелодия, которую гоняют в магазине? Сколько времени ему потребуется на рутинную покупку, если это постоянный покупатель? Сколько времени ему потребуется на несчастную покупку? Подойдет ли к нему опытный дружелюбный продавец-консультант? Долго ли ему ждаль у кассы? Если кассир ошибся, то извинится ли перед ним после того, как угрюмый охранник перелопатит содержимое его сумки? Если Клиент недоволен, то может ли он быстро и без проблем вывести свое недовольство до менеджмента?.. Вопросы, вопросы. Это элементарные вопросы, но их у нас мало кто себе задает.

Другой уровень вопросов: Есть ли доставка? Есть ли парковка, удобна ли она? Есть ли где оставить ребенка? Есть ли где поесть? Есть ли туалет? Может ли Клиент из-

влечет что-то полезное для себя из сайта магазина, может ли он купить через сайт?

При проведении разовых мероприятий полезно устроить их маркетинговую генеральную репетицию, чтобы выявить организационные огрехи и прочувствовать все за Клиента. Я принимал участие в кинофестивале на теплоходе, который совершал круиз Москва — Петербург. Когда мы в Питере готовились покинуть теплоход, я заметил человека с включенной кинокамерой на плече; он медленно двигался по коридору и что-то бормотал по-немецки в микрофон. Пристроившись «в кильватер», я услышал: «Левый коридор второй палубы... небольшой холл. Здесь удобно разместить Reception...» Немец мне поведал, что его послали заранее собрать информацию о площадке будущего мероприятия с тем, чтобы дотошные немецкие организаторы могли все тщательно спланировать.

Мысленное тестирование

Считается, что ученый, который не сомневается, — это не ученый. То же самое можно сказать и о маркетологе и рекламисте. Даже самый талантливый маркетолог или рекламист может ошибиться. А на кону стоят немалые деньги компании. Что делать? — Сомневаться и тестировать. Весь вопрос — как? Существует большое количество методик тестирования многих вещей в маркетинге и рекламе, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Практика показывает, что правильно разработанная методика и творческая интерпретация результатов во много раз важнее масштабов тестирования.

Тестирование можно поручать компаниям, которые занимаются исследованиями рынка или рекламы. К сожалению, на такое тестирование у компании не всегда могут иметься средства и время.

Если целесообразность формального тестирования сомнительна, то абсолютно бесспорна важность мысленного тестирования. Маркетолог и рекламист должны выработать привычку буквально все тестировать мысленно, задавая себе бесконечное количество довольно простых вопросов от Клиента.

В своей книге «Как обойти конкурентов» (Leapfrogging the Competition) Орен Харари приводит проверочный перечень (*checklist*) клиентских вопросов, который любая компания может использовать для определения реальных по-

Маркетолог и рекламист должен выработать привычку буквально все тестировать мысленно.

требностей своих Клиентов. Представьте себя вашим Клиентом и начните задавать себе такие вопросы как бы от имени Клиента:

- Насколько просто работать с этим поставщиком (т.е. с вами) до, в процессе и после продажи/покупки?
- Понимает ли поставщик по-настоящему то, что я ищу?
- Насколько отзывчив и внимателен поставщик ко мне и моим конкретным проблемам?
- Насколько готов поставщик интересоваться и слушать, а затем что-то изменять и приспосабливаться к моим индивидуальным потребностям?
- Знает ли поставщик меня настолько хорошо, что он может предусмотреть, что мне нужно, еще до того, как я это осознаю?
- Может ли поставщик помочь мне обнаружить и предвосхитить мои особые потребности?
- Насколько эффективен поставщик в разработке творческого решения моих насущных проблем и удовлетворении моих уникальных потребностей?
- До какой степени поставщик ждет от меня реакции и предполагает мое участие в совместной работе над удовлетворением моих потребностей?

При долгой работе над маркетинговым или рекламным проектом у его автора часто «замыливается» глаз — ему все кажется простым и понятным. К сожалению, другим так может не казаться. Маркетологу, а особенно рекламисту, желательно научиться отстраняться от своей маркетинговой идеи или рекламы и стараться посмотреть на нее свежими глазами. При работе над документом помогает привычка дать документу отлежаться. Когда к нему возвращаешься через некоторое время, многое видится совершенно иначе. Но это «видение» надо направлять соответствующими вопросами от Клиента.

Основной вопрос при мысленном тестировании:

А продает ли это?

Более специальные вопросы:

- Правильно ли я оценил целевую аудиторию?
- Все ли я знаю о Клиенте?
- То ли мы ему предлагаем, что он у нас покупает?
- Все ли продающие моменты я выявил? Правильно ли я определил их приоритетность для данной аудитории?
- Работает ли эта схема в данном регионе?

При долгой работе над маркетинговым или рекламным проектом у его автора часто «замыливается» глаз.

- Слоган — выполняет ли он хоть какую-нибудь полезную работу или представляет собой пустую фразу, каких тысячи?

И так далее и тому подобное.

Сказанное в такой же мере касается процесса создания рекламы. При работе над рекламой рекламисту следует мысленно тестировать буквально каждый шаг. (См. ниже раздел «Реклама».)

С помощью этих бесплатных и быстрых методов можно получить ценную информацию и выиграть время. А во времена жесточайшей конкуренции время часто значит больше, чем деньги.

Негативная информация

Трудно найти человека, которому бы нравилась критика и негативная информация: неприятные статистические данные, жалобы Клиентов и партнеров. Маркетолог же должен воспитывать в себе «стойкость» к отрицательной информации. Более того, он должен ее всячески искать. От своих подчиненных он должен требовать, чтобы они доставляли ее ему на стол в первую очередь. Дело в том, что анализ негативных сведений часто является толчком к улучшению.

Поощряйте критику!

Поскольку основным генератором негативной информации является Клиент, то создайте все условия для получения этой информации (см. также ниже раздел «Недовольство Клиента»). Это помогает вам выжить на жестком рынке.

«Интерфейсы»

Взаимоотношения фирмы с внешним миром полезно представлять себе в виде набора интерфейсов (можно придумать и другой термин). Например, интерфейсами можно считать отношения фирмы с отдельными сегментами рынка (см. ниже); с поставщиками; с промежуточными Клиентами (оптовиками, магазинами и т.д.); с партнерами; с контролирующими государственными органами и так далее. Важным интерфейсом является вся система взаимоотношений с иностранными поставщиками и партнерами. Чаще всего это англоязычный интерфейс.

Мой опыт показывает, что этот подход позволяет не упустить ничего важного в каждом интерфейсе. Кроме того, это экономит и средства и силы.

При работе над рекламой рекламисту следует мысленно тестировать буквально каждый шаг.

От гипотезы к решению

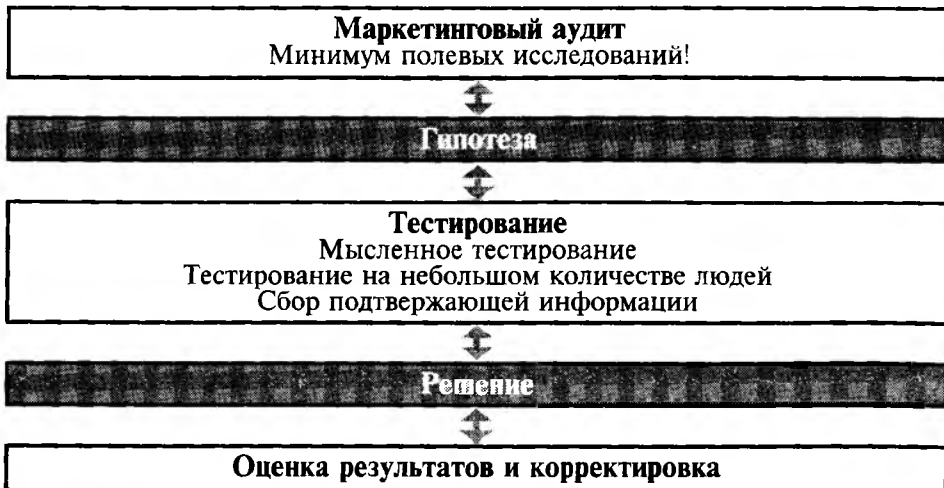
О маркетинговых решениях мы говорили выше. Не вредно вернуться к этому суперважному вопросу уже в свете наших представлений о маркетинговом мышлении.

**Умение
строить
маркетинговые
гипотезы
есть основа
маркетингового
мышления.**

Мы затрагивали достаточно тонкий вопрос личного мнения маркетолога. Опыт и интуиция часто подсказывают маркетологу те или иные идеи и оценки. Но к ним он должен относиться осторожно, всего лишь как к маркетинговым гипотезам. Умение строить такие гипотезы есть основа маркетингового мышления, и важно обучить маркетолога правильной методике выработки гипотез.

Но даже если жизнь часто подтверждает правоту этих догадок, маркетолог, памятуя о высокой стоимости своих решений, не должен доверять себе на 100%, ибо специфика маркетинга и рекламы такова, что даже самый опытный специалист не может учесть всего и гарантировать успех на 100%. А посему маркетолог должен все тестировать и всячески искать подтверждения своим догадкам и идеям. И только по совокупности подтверждающих результатов принимать окончательное решение.

Я бы предложил такую методику принятия маркетингового решения:



Результативность такого подхода убедительно доказали многие талантливые маркетологи-практики. Маркетолог, способный создавать гипотезы и от них переходить к решениям, будет работать эффективнее его коллеги, который, выражаясь языком Ли Якокка, страдает «обремененностью образованием» и боязнью «переходить к действиям, пока не станут известны все факты». Маркетологи *à la* Якокка незаменимы в новой экономике с ее стремительностью, когда одним из самых ценных ресурсов становится время.

Такой подход, как и любой другой, не застрахован от ошибок, но их вероятность будет значительно ниже, чем при обычной тяжеловесной процедуре принятия маркетинговых решений, основанной на так называемых исследованиях рынка с выборками, регрессионным анализом и прочим традиционным инструментарием. Джон Скалли, бывший президент *Apple Computers*, говорил: «Ни одно великое маркетинговое решение не было принято на основании количественных данных».

Для примера рассмотрим рынок сотовых телефонов. Анализ множества факторов, в том числе скорости, с которой появляются новые модели у различных производителей, позволяет выдвинуть гипотезу, что подавляющее количество Клиентов принимают решение о покупке телефона прямо в магазине, знакомясь с новинками и консультируясь у продавца. На них не влияет реклама сотовых телефонов.

Небольшие исследования, проведенные методом наблюдения в магазинах, и опрос продавцов подтвердили эту гипотезу — только единицы переступают порог магазина с твердым намерением приобрести конкретную модель. Да и намерение это складывается на основании опыта, а не разглядывания картинок сотовых телефонов на наружной рекламе.

Какое решение приняли бы вы относительно целесообразности затрат на наружную и прочую рекламу? На кого бы вы направили свои рекламные усилия?

**Маркетологи
à la Якокка
незаменимы
в новой
экономике.**

Все рассмотренное выше маркетолог может и должен использовать при решении практически всех задач. Большая часть этих задач будет рассмотрена в части «Мастерская». Здесь же мы проанализируем только две определяющие функции, без которых существование маркетологов на фирме бессмысленно. Прежде всего это выявление продающих моментов (ПМ) компании и ее продуктов (товаров и услуг). Второй по значимости задачей маркетологов является анализ возражений Клиентов и разработка продуманных ответов на эти возражения.

Все, что связано с продажей, должно вызывать у маркетологов самый живой интерес.

Поскольку бизнес зарабатывает деньги только на продаже, то все, что связано с продажей, должно вызывать у маркетологов самый живой интерес. А особенно их должно интересовать то, как Клиент принимает решение о покупке и как на это решение можно повлиять? Добиться этого в условиях острой конкуренции можно, только предлагая Клиенту решение его проблем или удовлетворение его потребностей лучше, чем это делают конкуренты. То есть предлагая ему лучший набор продающих моментов.

Продающими моментами (*selling points, advantages*) товара, услуги или фирмы называют все то, что в них может представлять интерес для Клиента, что сулит ему выгоды. Прежде всего это то, что отличает ваше предложение от предложений конкурентов, ваши конкурентные преимущества. Ну, хорошо, скажете вы, найти такие моменты несложно, когда речь идет об уникальном продукте, но что может вызывать у Клиента интерес в 1001-й марке кофе, пива или жевательной резинки?

Действительно, не нужно особых талантов, чтобы продавать что-то уникальное. Но что прикажете делать с марками обычных товаров? Здесь на ум приходят слова Огилви: «Нет скучных товаров, есть скучные рекламисты». При этом следует признать, что продавать «скучные» товары действительно много сложнее.

В более широком контексте к ПМ также следует отнести обстоятельное описание тех выгод, которые Клиент может получить и у конкурентов. Окажитесь первыми, кто расскажет Клиенту об этих выгодах, или постарайтесь сделать это интереснее и содержательнее, чем это делают конкуренты. Эта практика себя оправдала.

Перечень продающих моментов является основой маркетинговой политики фирмы.

С помощью ПМ продавец продает, а рекламист делает свои рекламные и PR-кампании. Если реклама создается без знания ПМ, то не ждите от нее особой отдачи.

В современной экономике все меняется быстро, и требуется учиться вновь возникающие обстоятельства, поэтому работа над ПМ должна вестись постоянно: нужно переосмысливать старые ПМ и создавать новые. Это творческий процесс.

Есть открытые и закрытые ПМ:

Открытые ПМ — это то, что можно открыто декларировать в любых рекламных и прочих материалах. Рекламист имеет дело в основном с этими ПМ.

Закрытые ПМ — это то, что по разным причинам публиковать нежелательно, а можно открывать только во время переговоров. В рекламных материалах можно на это намекать. Продавец имеет дело как с открытыми, так и закрытыми ПМ.

Есть эмоциональные и рациональные ПМ. Следует использовать и те и другие, ибо человек принимает решение о покупке, используя и разум и эмоции. И то и другое, но не что-то одно в отдельности, как утверждают некоторые апологеты эмоционального маркетинга.

Не следует беспокоиться о том, что ПМ наберется так много, что реклама не сможет их все вместить.

Чем больше продающих моментов, тем лучше!

В любом случае все ПМ сможет использовать расторопный продавец. А маркетологу и рекламисту будет легче работать с разными сегментами рынка. Какие из имеющихся ПМ выбрать или поставить во главу угла в каждом конкретном случае, вам подскажет ваш анализ. В разных условиях и для разных сегментов могут потребоваться слегка отличные наборы ПМ. Это особенно характерно для огромной

Работа над ПМ должна вестись постоянно.

Есть эмоциональные и рациональные ПМ.

России, где то, что хорошо продается в одном регионе, может не работать в другом. А вот здесь-то полная корзина ПМ — это спасение. Будет из чего выбирать!

Относительная важность продающих моментов

ПМ не равнозначны по своей важности. Более того, они неравнозначны для каждой целевой аудитории: наиболее важными для одной целевой аудитории могут быть одни ПМ; для другой — другие.

Продавца относительная важность ПМ не очень интересует, поскольку он все равно перескажет стоящему перед ним Клиенту все ПМ. При этом последовательность пересказа и сделанные акценты будут определяться тем, как он чувствует данного Клиента. Опытный продавец выделит наиболее важные для конкретного Клиента ПМ.

**Рекламисту
очень важно
заранее знать
приоритетность
ПМ для данной
целевой
аудитории.**

Но рекламисту очень важно заранее знать приоритетность ПМ для данной целевой аудитории, поскольку он не беседует с Клиентом и не может настроиться в резонанс с его потребностями, опасениями и возражениями. Перед рекламистом стоит исключительно сложная в техническом отношении задача — за 1—2 секунды привлечь потенциального Клиента к своей рекламе. А одним из лучших привлекающих приемов является вынесение главного ПМ в заголовок и/или иллюстрацию.

Ниже будет описан случай, когда производители доильных аппаратов наконец-то узнали, что потребители в аппарате выше всего ценят простоту его чистки. Сколько же дополнительной прибыли они могли бы получить, если бы в самом начале они вышли на этот главный момент и активно использовали его в рекламе!

Вот как это сделала для одного из своих кремов фирма *Helena Rubinstein*. Пользователям предложили образец продукта с перечнем ПМ и попросили выбрать наиболее для них убедительный. Их выбор в порядке убывания:

*Глубоко очищает поры.
Предотвращает сухость кожи.
Полное косметическое средство.
Рекомендовано дерматологами.
Омолаживает кожу и т.д.*

Больше всего очков набрал первый ПМ «Глубоко очищает поры» (*Cleans Deep into Pores*). Рекламисты не только использовали это открытие в своей рекламе, но и придумали

мали название *Deep Cleanser*, то есть заставили даже название продукта работать на основной ПМ.

При этом в рекламах крема перечислялись и другие ПМ — разумеется, в тексте, а не в заголовке. Если бы этого не сделали, то было бы потеряно большое количество других потенциальных Клиентов. Чего стоит один только момент «Предотвращает сухость кожи» — ведь это так важно для миллионов женщин!

Иногда, работая над рекламой, публикуют несколько ее вариантов с разными заголовками, отражающими отдельные ПМ. По количеству полученных откликов выявляют наилучший вариант. Затем его используют во всех рекламмах. Есть и другие методы.

Язык продающих моментов

Этот язык должен быть прост и понятен типичному представителю целевой аудитории, особенно если он не является специалистом в данной области. ПМ должны обещать ему что-то понятное и полезное:

- Лучшее
- Дешевле
- Экономичнее
- Выгоднее
- Быстрее
- Проще
- Интереснее
- Вкуснее
- Удобнее
- Прочнее
- Тише
- Безопаснее
- Красивее
- Престижнее
- Сексуальнее
- И т.д.

ПМ должны излагаться без сложной терминологии и зауми.

Могут ли продавать характеристики?

Сплошь и рядом реклама не содержит никаких ПМ, а предлагает только перечень характеристик. Оценить их обычно может только узкий специалист, знающий до тонкостей, что именно за ними стоит. «За бортом» остается большинство потенциальных Клиентов, которым узкоспециальная цифирь и терминология мало что говорят. При этом рекламируемое устройство может быть предназначено именно для широкой публики.

С другой стороны, одни ПМ без характеристик производят впечатление голословности, особенно если текст пе-

ПМ должны излагаться без сложной терминологии и зауми.

стрил превосходными степенями. Покупатель устал от рекламного бахвальства, ему нужны обоснования и доказательства. А вот здесь на помощь приходят характеристики. Наряду с данными испытаний, отзывами потребителей, рекомендациями журналов и прочей объективной информацией они повышают уровень доверия к маркетинговым материалам.

Описание характеристик для неспециалистов требует от маркетолога творческого подхода, воображения, мышления «от Клиента». А также обязательного тестирования на представителях целевой аудитории — часто бывает достаточно испытать что-то на 10 человеках, чтобы понять, например, что эти представители ничего не понимают в предложении фирмы.

Но, как правило, продающий потенциал характеристик невелик, поэтому вы должны стремиться найти как можно больше ПМ.

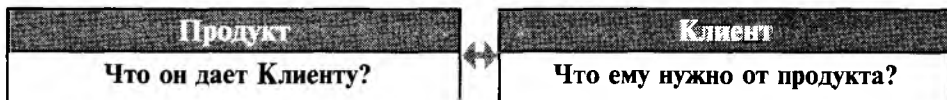
Выявление продающих моментов

Выявление ПМ — это суперважная часть работы маркетолога. В значительной степени именно умением творчески выявлять ПМ определяется талант маркетолога, его способность проявлять маркетинговое мышление.

Поиск ПМ — это поиск ответов на два взаимосвязанных вопроса:

Всегда ли Клиент знает, что ему нужно от продукта? Далеко не всегда. О большинстве продуктов, которые ему

Выявление ПМ — это суперважная часть работы маркетолога.



время от времени приходится приобретать, он имеет весьма смутное представление; о существовании многих он даже не догадывается и встречается с ними в магазине или в каталогах. Глава *Panasonic* Мацусито прав: «Человек на самом деле не знает, чего ему хочется, покажите ему вещь, и он будет знать, чего хотеть».

Таким образом, вопрос чаще всего стоит так — что ему БУДЕТ нужно от продукта, когда он о нем узнает достаточно много от продавца, из рекламных материалов или на сайте? Клиенту будет также полезно узнать о проблемах,

которые он может заполучить, неправильно выбрав продукт. Вообще, описание продукта, незнакомого Клиенту, — это важный образовательный процесс, призванный вызвать у Клиента осмысленное желание приобрести данный продукт.

Техника выявления ПМ — это эмоциональный анализ «от Клиента» имеющихся характеристик продукта или фирмы (см. ниже) на предмет того, «что это дает Клиенту», «какие выгоды он от этого получает». Параллельно идет выявление того, что именно Клиент ждет от продукта, и предугадывание того, что Клиенту понравится, когда он узнает все о продукте.

Это очень непростой творческий процесс! Он требует воображения, изобретательности и пытливости. Сплошь и рядом маркетологу приходится вытягивать ПМ из сотрудников фирмы клешами, тратя на это массу времени и сил.

Пример диалога:

— *У нашего компьютера очень хороший корпус. Он стоит на 10 долларов дороже обычного.*

— *А чем же он хорош?*

— *Ну, как же... он дороже!*

— *Да, но как вы объясните Клиенту, за что именно он должен выложить лишние 10 баксов?*

— Э-э...

Часовой допрос с пристрастием показал, что корпус действительно классный — на его внутренней поверхности напылены два слоя (характеристика), которые защищают пользователей от излучения и информацию от считывания на расстоянии (продающие моменты). Его размерная стабильность (характеристика) облегчает сборку компьютера и установку плат (продающие моменты).

Иногда на выявление ПМ уходят недели.

Некоторые умеют даже неприятности обращать в свою пользу, то есть в ПМ.

Фирма *Jim Young* продает яблоки, выращенные на склонах гор. Как-то перед самым сбором урожая яблоки побил мороз, и они покрылись малопривлекательными пятнами. Но фирма уже получила сотни заказов на этот сорт яблок. Что было делать? Фирма удовлетворила заявки, сопроводив товар соответствующим письмом:

«Обратите внимание на эти пятнышки. Они указывают на то, что яблоки созрели на горных склонах, где бывают

Техника выявления ПМ — это эмоциональный анализ «от Клиента» имеющихся характеристик продукта или фирмы.

резкие перепады температур. Но именно благодаря низкой температуре яблоки приобретают характерную для них сочность, сахаристость и ни с чем не сравнимый аромат. Попробуйте хотя бы одно из наших яблок. Если окажется, что все сказанное нами не соответствует действительности, вы можете отослать весь товар назад».

Ни один из заказчиков не вернул яблоки. Более того, почти все заказы на следующий год сопровождались припиской: «И, пожалуйста, если можно, то с пятнышками».

Вот это класс! А вы бы так смогли?

Следует помнить, что уместность и важность того или иного ПМ может со временем меняться, поэтому маркетинголог должен постоянно следить за смещением приоритетов и настроений в целевой аудитории и вносить соответствующие изменения в свою маркетинговую программу.

В процессе выявления ПМ помогает следующее упражнение, требующее маркетингового воображения. Представьте себе во всех деталях идеальный образ того продукта или услуги, с которым вы работаете. Затем сравните ваш реальный продукт с идеальным.

Ложные продающие моменты

Нередки случаи, когда фирма с гордостью объявляет рынку о своих никого не интересующих достижениях.

В поиске ПМ надо не забывать об одном исключительно важном обстоятельстве. Эти моменты должны основываться на реальных потребностях Клиента, то есть они должны быть уместными. Нередки случаи, когда фирма с гордостью объявляет рынку о своих никого не интересующих достижениях: о приборах, которые выдерживают падение с большой высоты; об электробритвах, которыми можно бриться под душем; о часах, которыми можно пользоваться на глубине до 60 м, и т.д. Когда *Gillette* выпустила *Mach 3* (с тремя лезвиями), это был прорыв, потому что потребитель получил ощутимые преимущества. Потом компания выпустила «новую» *Mach 3*, единственным «преимуществом» который было то, что она была синего цвета. Но кого это волновало!

Как ни странно, фирмы иногда могут успешно продавать продукты, рекламируя не те качества, из-за которых люди на самом деле покупают их. Например, фирма *Dupont* долго продавала тефлоновые сковородки, рекламируя мало кому нужную возможность жарить на них без масла. Однако впоследствии выяснилось, что сковороды покупают, потому что они легко моются. Содержание рекламы изменили, продажи возросли.

«Засекреченные» продающие моменты

Иногда встречаются ситуации, когда фирма сидит на сундуке с отличными ПМ, а выставляет наружу рекламные материалы, заполненные банальностями, которые можно встретить в материалах любой конкурирующей фирмы.

Самая престижная тестовая организация мира в течение нескольких лет признавала один цветной копир «Машиной года». Машины конкурентов к ней даже не приблизились. Но тщетно вы будете искать упоминание этого потрясающего обстоятельства в каких-либо материалах фирмы. Это так и осталось секретом для большинства потенциальных Клиентов. Можете себе представить — сколько бизнеса потеряно.

Создание новых продающих моментов

Опытный маркетолог должен не только откапывать ПМ с лупой в руках в имеющихся продуктах, но и уметь их создавать, предлагая внести в продукт изменения. При разработке новых продуктов маркетолог должен изначально закладывать в техзадание нужные рынку ПМ. Новые ПМ могут также оказаться случайным результатом тех или иных технических решений.

Опытный маркетолог должен не только откапывать ПМ, но и уметь их создавать.

Продающие моменты фирмы

Продающие моменты нужно искать не только в товарах и услугах, но и в самой компании. Это особенно важно при работе над описанием компании (*profile*). Чтобы это делать грамотно, нужно для начала знать, по каким параметрам принято оценивать фирму. Отметим, что эти параметры могут меняться со временем. Так, с наступлением новой экономики появились такие параметры, как степень интeрнетизации компании, возможность осуществлять дистанционный бизнес с нею и т.д.

В зависимости от характера бизнеса при оценке компании желательно обращать внимание на такие параметры, как:

- Общая характеристика
- Оборóт
- История
- Линейка выпускаемых и планируемых продуктов
- Динамика акций
- Состав акционеров

- Состав совета директоров (присутствие известных и влиятельных личностей и т.д.)
- Научные исследования
- Наличие патентов
- Организация маркетинга и сбыта
- Ценовая политика
- Марочный капитал (brand equity)
- *Goodwill* (наличие клиентских и партнерских связей) — хороший *goodwill* может увеличить рыночную стоимость фирмы в несколько раз по сравнению с активами
- Сервисная поддержка Клиентов
- Наличие крупных заказчиков
- Наличие партнеров
- Отклики в СМИ
- PR-ные проекты (спонсорство и т.д.)
- Связь с влиятельными государственными и международными организациями

Очень многое зависит от специфики бизнеса. Например, самореклама западных рекламных агентств делает упор на наличие в их штате известных копирайтеров, арт-директоров и прочих специалистов.

Вылепливая ПМ фирмы, маркетолог должен очень творчески оценивать характеристики.

Вылепливая ПМ фирмы, маркетолог должен очень творчески оценивать характеристики. Возраст фирмы может быть 100 лет или 5 лет — что лучше? Многое зависит от обстоятельств и... от таланта рекламиста. И в том и в другом возрасте есть свои положительные и отрицательные стороны. Почтенный возраст означает большой опыт и... некоторую консервативность. Небольшой возраст фирмы может также говорить об опытности, ибо ее могут создать очень опытные люди, уставшие от консерватизма крупных монстров. Нам было бы полезно перенять принятую на Западе манеру суммировать опыт всех сотрудников фирмы, чтобы дать представление о ее совокупных знаниях.

Многие высокотехнологичные компании бывают дилерами поставщиков оборудования, получая за это скидки. Это хорошо, потому что их Клиенты могут получать более низкие цены. Но иногда, когда речь идет о быстростареющих технологиях, такое дилерство может стимулировать компанию предлагать Клиентам уже устаревшие решения. Так что и здесь надо быть очень осторожными.

Когда для ряда фирм я создавал дилерские сети, то мне также приходилось заниматься обучением дилеров и ока-

зывать им маркетинговую и рекламную помощь. Здесь я столкнулся с «гибридной» ситуацией: с одной стороны, перепродавец оборудования должен рекламировать это оборудование; с другой стороны, он также должен рекламировать и себя, особенно если он предлагает сервис и другие сопутствующие услуги. То есть дилер должен также набить очки и за счет своей деятельности.

Достоинство или недостаток

Иной раз случается, что одна и та же характеристика в одной ситуации является ПМ, в другой — недостатком. Это касается как продуктов, так и компаний.

Например, низкий расход топлива автомобиля означает экономию и одновременно недостаточную приемистость. Малый вес автомобиля является недостатком на скользкой или заснеженной дороге.

Наделение телефонов, факсов и прочих устройств большим количеством функций может означать их меньшую надежность, более высокую цену и большую трудность их освоения.

Повышение функциональности информационной системы может снизить ее сбоеустойчивость или требовать более квалифицированных операторов.

Диверсификация компании может привести к повышению себестоимости продукции и другим проблемам.

Скорость обслуживания может снижать уровень качества. Повышение уровня сервиса в гостинице или на авиалинии может означать более высокие цены.

В такой ситуации маркетолог должен искать компромисс.

Одна и та же характеристика в одной ситуации является ПМ, в другой — недостатком.

Кросскультурный маркетинг и продающие моменты

Когда компания выходит за пределы привычного рынка (в другие регионы страны или в другие страны), она должна принять ряд серьезных решений относительно своей маркетинговой программы — менять ее или не менять, а если менять, то что менять и насколько? Решение зависит от массы обстоятельств, в первую очередь от характера продукта и рынка. Возможны следующие варианты.

Компания может использовать везде одну и ту же маркетинговую и рекламную политику (глобальный марке-

тинг). Это решение подходит для небольшого числа очень известных марок, таких, как *Coca-Cola*, *Marlboro*, *McDonald's*, *Kodak* и т.д.

Иногда анализ показывает, что менять маркетинговую политику надо, но можно ограничиться подстройкой под крупные регионы, такие, как арабо- или испаноговорящие страны, Европа и т.д.

Когда анализ показывает, что этого недостаточно и для каждой национальной или региональной культуры нужно принимать свои маркетинговые решения, то говорят о кросскультурном маркетинге. Этот метод дороже, но часто только он обеспечивает успех на сложном рынке, например, в регионах России.

В любом случае вначале следует тщательно проанализировать исходный набор ПМ. Может оказаться, что в новой среде:

- Работает весь перечень ПМ с той же самой или иной шкалой приоритетов
- Часть ПМ не работает
- Часть ПМ превращается в недостаток
- Некоторые характеристики продукта на новом рынке можно превратить в ПМ

Далее следует учесть традиции названий продуктов, решений упаковки, специфику языка, психологию, предрасудки, отношение к стране-производителю и многое другое. Следует самым тщательным образом проанализировать и в случае необходимости переделать рекламу.

Нет нужды говорить о том, что эти задачи по плечу только профессиональным маркетологам и копирайтерам. Самостоятельность здесь обходится дорого.

Знание проблем кросскультурного маркетинга очень важно для России, поскольку наша страна представляет собой лоскутное одеяло национальностей, религий, укладов и многого другого. Практически это означает, что то, что работает в одном регионе России, может не работать в другом регионе.

Знание проблем кросскультурного маркетинга очень важно для России.

Продающие моменты импортных продуктов

Многие российские фирмы продают или используют в своей работе импортные продукты и комплектующие. Эти

продукты, как правило, создаются для Клиента, живущего в других условиях.

Это могут быть другие климатические условия, другие традиции потребления, другой уровень консерватизма, другой уровень информированности потребителей о данной продуктовой категории и данном продукте и брэнде, другое отношение к окружающей среде, другие представления о престижности, другие представления о красоте, другой уровень озабоченности своим здоровьем, калориями, холестерином и пр., другой уровень благосостояния, другой уровень различий между городом и деревней, другие религиозные и культурные нормы, другое отношение к комфорту, другие традиции принятия решения о покупке в семье и бизнесе, другое положение женщины в обществе, другое отношение к семье и детям, другое отношение к иностранным продуктам, другой уровень сервиса, другое качество дорог, другое качество электропитания, другие технические стандарты (например, розетки) и единицы измерения, другие сопутствующие товары, другие условия хранения, другое качество расходных материалов (горючесмазочные материалы, бумага и т.д.), другие характерные заболевания, другие традиции лечения, другие законодательные нормы, другой уровень коррупции... Этот список можно было бы продолжать еще долго.

Полезно также задаться вопросом об отношении к данной иностранной марке в России. Иногда бывает, что у данного продукта в России совершенно иная «история». (Ниже я привожу пример того, как я «русифицировал» шампанское *Madame Clicquot*.)

Рассмотрев иностранный продукт в российском контексте, вы можете почувствовать необходимость пересмотреть весь комплекс ПМ.

Возражения Клиентов

Далеко не каждый Клиент легко расстается со своими деньгами. Решения о покупке, особенно дорогих продуктов, он принимает мучительно, преодолевая сомнения. Клиент может также иметь априорные предрассудки и предубеждения относительно чего угодно. Все это может вызывать у него возражения против предлагаемого ему решения.

Маркетологи обязаны эти возражения фиксировать, обобщать и выявлять наиболее типичные. На каждое из

Рассмотрев иностранный продукт в российском контексте, вы можете почувствовать необходимость пересмотреть весь комплекс ПМ.

возражений следует разрабатывать аргументированный ответ. Для этого полезно проводить мозговые штурмы с продавцами и другими сотрудниками фирмы. Перечень типичных возражений с ответами должен быть доведен до сведения каждого продавца. Этот перечень полезно иметь рекламисту и продавцу.

**Возражений
не нужно
пугаться.**

Возражений не нужно пугаться. Продавцов учат, что если потенциальный покупатель не возражает, то чаще всего это означает, что его не очень интересует продукт, что он его, скорее всего, не купит.

Часть II

Ваш Клиент



Клиент не зависит от нашего существования.

Это мы полностью зависим от него.

Филип Котлер



Консультации А.П. Репьева

Маркетинг • Реклама • Брэндинг

Маркетинговый аудит

Маркетинговые кампании

Реклама: оценка и создание

(Языки: русский и английский)

Выезд в другие города

Дистанционное консультирование

Дистанционные курсы и семинары в

Школе А. Репьева: реклама и маркетинг

www.repiev.ru

www.mekka.ru

info@horses.ru (095) 194-52-21

Маркетинговое мышление исходит из того, что компания полностью зависит от Его Величества Клиента. Клиент — это единственный источник поступлений, единственный кормилец, поэтому относиться к нему надо как к высокоценному активу компании. Если Клиент отвернется от фирмы, то останется только закрыть бизнес. Отсюда следует, что буквально все на фирме должно быть ориентировано на Клиента.

Чем скорее мы все, вышедшие из командно-распределительной «шинели», это поймем, тем лучше. Но понять это нам очень и очень непросто, ведь советское предприятие и советская ментальность были ориентированы не на Клиента, а на план. Мы вошли в рынок с неумением работать с Клиентом, с неумением привлекать Клиента, с неумением продавать Клиенту и с неумением ориентировать рекламу на Клиента.

Вас в вашем Клиенте должно интересовать абсолютно все. Чем больше вы знаете о своем типичном Клиенте и чем тоньше вы его понимаете, тем лучше. Свое любопытство вы можете удовлетворить, задавая себе десятки разноплановых вопросов, начинающихся с:

КТО?

ЧТО?

КАК?

ГДЕ?

КОГДА?

КУДА?

ПОЧЕМУ?

Что он знает о вашей товарной категории, ваших продуктах, вашей фирме? Понимает ли он терминологию вашей области? Каковы его истинные потребности? Как он принимает решение о покупке продукта вашей категории? Что может его привлечь в вашем продукте? Где он покупает? В поисках ответов на эти вопросы помогает творческое маркетинговое мышление, воображение и интуиция, основанные на опыте.

Чем больше вы знаете о своем типичном Клиенте и чем тоньше вы его понимаете, тем лучше.

Хороший маркетолог должен быть прежде всего хорошим «людоведом» и «душелюбом».

В этой части книги мы рассмотрим некоторые из этих вопросов. Мы начнем с того, что попытаемся посмотреть на Клиента повнимательнее, причем не только как на покупателя, но и просто как на человека. Глава *General Electric* Джек Уэлш говорил: «В 1980-х годах мы видели Клиента в каждом человеке, теперь мы видим человека в каждом Клиенте». Хороший маркетолог должен быть прежде всего хорошим «людоведом» и «душелюбом». Этим, кстати, маркетолог отличается от товароведа — специалиста по артикулам и прочим казенным характеристикам изделий.

Здесь стоит вернуться к схеме «двустороннего движения» маркетинговой мысли:



Чаще всего маркетолог уже имеет продукт и, танцуя от этого продукта, идентифицирует Клиента, анализирует Клиента, сегментирует Клиента, предлагает Клиенту соответствующие продающие моменты.

При создании нового продукта маркетолог идет в обратном направлении — от Клиента и его потребностей к создаваемому продукту и его продающим моментам, учитывая, разумеется, профиль и технологические возможности фирмы.

Человек живущий

Когда читаешь маркетинговую литературу, то создается впечатление, что мы все постоянно что-то покупаем или обдумываем очередную покупку. Так ли это? Скорее всего, не так. Мы живем своими заботами и проблемами, нас, прежде всего, интересует семья и друзья, работа и хобби. Эти заботы поглощают львиную долю нашего времени и внимания. Иногда, разумеется, мы что-то покупаем — одни члены семьи чаще, другие реже. Причем разные продукты мы покупаем совершенно по-разному. Но как и почему?

Ответ на эти вопросы зависит от массы обстоятельств. Многие из них связаны с образом жизни человека, некоторые имеют религиозные, климатические и прочие далекие от маркетинга корни. С них-то и нужно начинать. То есть маркетолог должен начинать с изучения человека живущего.

Человека живущего изучают множество научных дисциплин, художественная литература и искусство. Разумеется, маркетолог должен использовать все возможные источники, но этого мало. Гете писал: «Людей мы не изучим, когда они к нам приходят; нужно ходить к ним, чтобы узнать, каковы они». Ходите к своим Клиентам! Общайтесь с ними как можно больше.

Уже на этапе изучения человека живущего пытливый маркетолог получит очень много пищи для своих маркетинговых размышлений. Ниже мы кратко затронем только те моменты, которые могут помочь нам понять человека покупающего.

Жизненные ценности

Маркетологу важно знать, какие жизненные ценности отличают представителей данной целевой аудитории. Эти ценности определяются общечеловеческими факторами, национальными особенностями, влияниями религии, культуры и образования. Многие жизненные ценности человека меняются с возрастом.

Уже на этапе изучения человека живущего пытливый маркетолог получит очень много пищи для своих маркетинговых размышлений.

Общечеловеческие факторы формируются мировыми тенденциями. Для маркетолога особенно интересны те, которые касаются развития экономики, глобализации, изменений в школьном образовании, компьютеризации, «интернетизации», возрождения религий, сексуальной революции, индивидуализма, коллективизма, терроризма. Исключительную важность для маркетинга представляет все, что связано с женщиной, ибо большую часть решений о покупке принимает именно женщина.

Национальные особенности можно рассматривать под разными углами. Опять же маркетологу особенно важно знать те обычаи, традиции и предрассудки, которые влияют на поведение потребителей в данной стране. Этой темой занимается кросскультурный маркетинг. Он исключительно важен для причудливого маркетингового калейдоскопа, который представляет собой многонациональная и многоукладная Россия.

Исторически в формировании жизненных ценностей главенствующую роль играла религия. Почему богаты протестантские страны Европы и Северная Америка, для которых характерно протестантское мировоззрение? Одна из причин в специфике протестантизма, которое учит много работать и богатеть. Почему на Руси так почитались юродивые (одному даже поставили Храм Василия Блаженного); почему ни в одной стране мира не была так распространена благотворительность, как в России? Потому что согласно православной традиции быть богатым и благополучным всегда считалось чуть ли не грехом.



Большинство людей хотят жить в гармонии со своими общественными и жизненными ценностями — так комфортнее.

Большинство людей хотят жить в гармонии со своими общественными и жизненными ценностями — так комфортнее. Правда, последние десятилетия были отмечены движениями протеста против устоявшихся социальных норм; наиболее известными из бунтарей были хиппи. (Кстати, успех «Жука» «Фольксвагена» в США не в последнюю очередь был связан с умелой эксплуатацией настроений хиппи.) Растет глобализм, а вместе с ним и глобальное движение «антиглобализм». Возможно, жители городов по всему миру, уставшие от бесчинств антиглобалистов, создадут (опять же глобальное) движение «АНТИ-антиглобализм».

Пытаясь проанализировать совершенно не поддающиеся никакой логике причуды восприятия мира и поведения человека, психологи ввели понятие качества жизни — некий формальный эквивалент понятия «счастье». В тер-

минах качества жизни они пытаются объяснить, например, такое явление американской жизни, описанное консультационной фирмой *Brain Reserve*: «Добившиеся успеха молодые люди из крупных городов неожиданно оставляют работу и появляются где-нибудь в провинции, где начинают издавать небольшую газету, открывают закусочную или играют в оркестре. Они считают бессмысленным проводить всю жизнь под гнетом стресса и возвращаются к ценностям маленьких городков с их чистым воздухом, безопасными школами и дружелюбными соседями».

Писатель Санин посвятил свое творчество полярникам. Его среди прочего интересовал такой вопрос: кто и почему становится полярником. Почему, например, человек бросает должность шеф-повара в престижном питерском ресторане и едет мерзнуть на льдине, теряя при этом в деньгах? Санин пришел к выводу, что это люди с бьющей через край энергией, которым скучно в затхлой городской среде.

С годами и обстоятельствами может происходить переоценка ценностей. Толстой, например, в молодости был шеголем и мотом, а в конце жизни одевался и питался как крестьянин.

В советские времена нам говорили, что «там» — бесчеловечный мир чистогана, а вот у нас — все для блага человека. И то и другое далеко от истины. Что до нас, то, положив в стол партийные билеты, наши «красные директора» принялись разворовывать свои предприятия, плюя на рабочих. Что до «них», то многие бизнесмены ценят в своем труде социальную значимость. И раньше, и сейчас.

Когда умер Джо Уилсон, человек, который своим героическим трудом подарил миру технологию ксерокопирования, в его бумажнике нашли пожелтевший листок, на котором прочли: «Быть цельным человеком, обеспечить спокойствие; достигнуть высокого уровня семейного благополучия; руководить своей фирмой так, чтобы она приносила радость работающим в ней; служила во имя благополучия покупателей и обеспечила процветание своих хозяев; помогать обществу в достижении единства».

Вряд ли многие поймут поступок Истмана, гениального создателя империи *Kodak*. В 1932 году Истман покончил жизнь самоубийством, оставив записку: «Работа закончена, чего еще ждать?» Какой уж тут чистоган!

С годами и обстоятельствами может происходить переоценка ценностей.

Человек и информация

**Нас будет
интересовать
информация
в жизни
обычного
человека.**

Выше мы кратко рассмотрели роль информации в работе маркетолога. Здесь же нас будет интересовать информация в жизни обычного человека. Этот человек с утра до вечера живет в мире информации, даже избытка информации, так что тема «человек и информация» нас должна интересовать во всех аспектах.

Нас должно интересовать, как человек на информацию реагирует (что замечает, что нет?), как он информацию получает, обрабатывает и создает. Человек получает информацию с помощью органов чувств, а посему мы также должны иметь представление о функционировании, возможностях и порогах восприятия информации этими органами.

*Маркетолога, и особенно рекламиста,
должен волновать вопрос — как его информация
воспринимается получателем.*

Здесь полезнее недооценить способности человека, чем переоценить. Для этого как минимум маркетолог должен эти способности знать, то есть знать физиологические и психологические аспекты восприятия человеком различных видов информации.

Скажем, визуальная информация может быть в виде текста и графики, а посему мы должны понимать, когда отдавать предпочтение тексту, а когда графике. Что спешащий человек быстрее заметит? Дремучее объявление типа:

Уважаемые покупатели!

*Входить в магазин с собаками
категорически запрещается.*

Или такую пиктограмму:



Маркетолог должен иметь представление о различных каналах воздействия на Клиента, уметь творчески использовать их информационные возможности и среду.

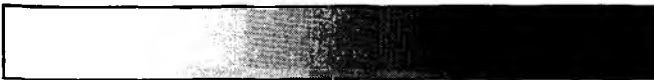
Для начала мы рассмотрим общие аспекты.

Способность человека реагировать на раздражители зависит от количества и интенсивности этих раздражителей. При недостатке или избытке раздражения, особенно если это продолжается долго, у человека могут возникать неприятные ощущения.

Когда раздражителей не хватает, человек довольно скоро переходит в состояние информационного голода и скуки. Если это состояние продолжается неделями, как, например, в одиночной камере, то возможны серьезные нарушения психики. В таком состоянии человек рад любой, самой незначительной информацией. Проявления информационного голода имеют место и в обычной жизни. Когда это происходит — это интересная возможность для маркетолога, а особенно для рекламиста.

При избытке информации, претендующей на внимание человека, очень быстро наступает утомление. От информационных перегрузок страдают люди, в течение длительного времени наблюдающие за показаниями приборов, водители при интенсивном движении на дороге, авиадиспетчеры и т.д.

В реальной жизни в каждый момент времени человек находится где-то посередине между двумя крайностями между информационным голодом и информационной перегрузкой:



Голод

Перегрузка

Маркетинговые коммуникации, а особенно реклама, имеют тем больше шансов привлечь внимание человека, чем меньше количество посторонних раздражителей действует на человека, то есть ближе к информационному «голоду». Примеры таких ситуаций: салоны транспортных средств, залы ожидания, автобусные остановки, места, где люди долго стоят в очереди.

Следует учитывать, что с каждым годом за внимание человека, особенно горожанина, конкурирует все больше информации, как могущей представлять для него интерес, так

С каждым годом за внимание человека конкурирует все больше информации.

и совершенно неинтересной. Ситуацию очень осложняет рост объема рекламы на самых разных носителях.

Так что жизнь маркетолога и рекламиста с каждым годом становится все труднее и труднее.

Псевдоинформация

Значительная часть информации вокруг является псевдоинформацией.

Любой текст, любые числа и любые изображения формально являются информацией. Но для конкретного человека или целевой аудитории значительная часть информации вокруг является псевдоинформацией.

Во-первых, это информация, не представляющая для вас никакого интереса. Интересует ли вас количество волос на хвосте вашего любимого кота, сегодняшняя температура на Северном полюсе и так далее?

Во-вторых, это все то, что мы не понимаем: разговор двух специалистов, текст на незнакомом языке и так далее.

А если информация для нас одновременно и непонятна и неинтересна, то ее тем более можно отнести к псевдоинформации.

Маркетолог должен постоянно думать о том, чтобы все, что он собирает сообщить Клиенту, было для него понятной и интересной информацией.

Маркетолог должен постоянно думать о том, чтобы все, что он собирается сообщить Клиенту, было для него понятной и интересной информацией, а не псевдоинформацией. Об этом он должен помнить постоянно при работе над маркетинговыми сообщениями, рассчитанными на Клиента, а не на сотрудника его фирмы.

Прежде всего это касается языка этих сообщений. В каждой отрасли складывается свой жаргон, своя терминология, свои сокращения, даже свои любимые обороты. Как правило, они не понятны людям за пределами данного круга. Употребление «своего» языка в общении с непрофессиональной аудиторией заведомо означает потерю большого процента потенциальных покупателей. Прежде чем употребить сокращение, термин, название незнакомого продукта, спросите себя — а будет ли это хотя бы понятно среднему представителю целевой аудитории вашей рекламы? Другой полезный вопрос — а что это ему продает?

Эти вопросы явно не задавали себе создатели этикетки пива «Оболонь», написавшие на ней: «артезианская вода Юрского и Сеноманского горизонтов» и «диоксид углерода». А вот так общаются с Клиентом производители матрасов: «сертификат ВПКТМ», «Матрасный блок пружин «боннель» состоит из 170/360 5-витковых биконусных пружин».

жин, имеющих специальные узлы для фиксации (диаметра) пружин... Диаметр проволоки — 2,2 мм. Блок выдерживает нагрузку до 180 кг на кв.м». Ну как, все поняли? И все это рассчитано не на кандидатов матрасных наук, а якобы на нас с вами. И это всего лишь матрасы, а что уж тогда говорить о высоких технологиях!

На одной американской карикатуре очень довольный собой продавец описывает продукт покупателю жалкого вида. Последний силится понять хоть что-то из следующей абракадабры: «Быстрее пули! Поддерживает оптимизированный *CI!* Включает умный *overlay linker*, шесть переменных регистров, четыре *chuffers*, двадцать один *litter* и дешифровщик символов. Имеет плавающую запяточку *EEE*, инструментарий *ZAP*, светящийся кэш. И... не менее шести сопроцессоров!» Оцените состояние слушателя и шансы продавца на успех.

Маркетолог должен тщательно продумывать все числовые данные в текстах, адресованных обывателю. Пару слов о единицах измерения. В переводном фильме о животных закадровый голос сыпал футами, дюймами, градусами по Фаренгейту. Неужели трудно догадаться, что российскому зрителю это ничего не говорит? Сколько россиян понимает паскали на шкале автомобильного насоса или децибелы в описании бытового устройства? В чем лучше давать длину полки, в мм или см, скажем 1020 мм или 102 см? Если обывателю, привыкшему оплачивать интернет-услуги по часам, вы предлагаете их оплачивать по мегабайтам, то продумайте приемлемое объяснение.

Есть более тонкие психологические аспекты единиц измерения. Полчаса многим кажется больше, чем 30 минут. В одном рекламном обращении, когда вместо 75 минут бесплатного времени телефонных разговоров поменяли на один час (60 минут), эффективность рекламы повысилась.

То, что является ценной информацией для одних, может быть псевдоинформацией для других. Шерлоку Холмсу было достаточно малости, инспектору Лестрейду не помогли бы и тома. Нобелевский лауреат по экономике Леонтьев, приехав в Россию, попросил отвезти его в ближайшую деревню, чтобы полчаса поговорить «за жисть» с бабушками на завалинке. Экономическому мудрецу этого было вполне достаточно, чтобы составить мнение об экономическом здоровье страны; Гайдари не помогли бы даже результаты многомиллионных экономических исследований. Опытный ав-

Маркетолог должен тщательно продумывать все числовые данные в текстах, адресованных обывателю.

томеханик по звуку двигателя (для большинства «чайников» это совершенно бесполезная информация) ставит точный диагноз поведения узлов. Доктору многое скажет о пациенте прослушивание стетоскопом.

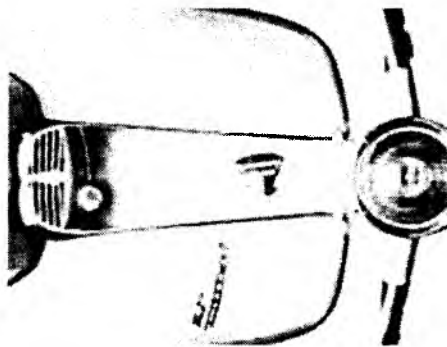
Информационный шум

Часто можно слышать, что на беднягу человека нынче обрушивается водопад информации, в том числе и рекламной, и что он изнывает под гнетом этого информационного шума. Так ли это?

**Погруженный
в свои мысли
человек
вообще мало
что замечает.**

Да, на человека действует или пытается действовать множество источников информации. Много ли информации до него доходит? Не очень. Объем усваиваемой информации определяется множеством объективных и субъективных факторов. Погруженный в свои мысли человек вообще мало что замечает.

Ссылаясь на информационную перегруженность среды, некоторые рекламные теоретики делают неверные выводы о том, что современная реклама не должна содержать текста вообще, поскольку у нашего перегруженного человека нет времени его читать. Этим, в частности, пытаются оправдать то, что Канн и прочие псевдорекламные сборища забиты картинками без слов, например, как представленный здесь Гран-при (печатная реклама) на Каннском фестивале рекламы.



*Отгадайте,
что здесь
«рекламируется».*

Однако забывать о возросшем информационном шуме не стоит. Просто из этого следует делать правильные выводы — сквозь шум пробиваются только очень простые и агрессивные графические и текстовые элементы и совсем не пробиваются ставшие нынче популярными креативные «навороты».

А теперь давайте посмотрим, как человек приспособляется жить в любом информационном шуме.

Каждый день наши органы чувств регистрируют миллионы листочков, травинок, бликов, птиц, облаков, снежинок, лиц, автомобилей, домов, человеческих лиц, слов и бог весть еще чего. И все это двигается и издает звуки и запахи. Именно на таком фоне работают ваши маркетинговые коммуникации, господа маркетологи.

Как же наш мозг справляется с этим колоссальным объемом информации? Почему он не отключается от этих жутких перегрузок? Потому что нас защищает мудрая природа. Она выработала в нас массу страховочных и защитных механизмов. Один из них защищает нас от информационных перегрузок.



Причем по мере роста рекламной и просто информационной агрессии растет и толщина защитного слоя. Также растет и «бронепробивная» сила сигнала, необходимая для того, чтобы пробить этот защитный слой.



Когда информация через наши органы чувств поступает в наш мозг, она вначале проходит «неглубокую обработку» (*shallow processing*) на уровне подсознания. Если за очень короткое время наше сознание ее не востребует, она теряется. Такую информацию называют подсознательной, подпороговой, или «сублиминальной» («суб» — под, «лимин» — порог) — она не смогла превысить порог важности для наших рефлексов и сознания. Таким образом, мы с утра до вечера купаемся в подсознательном океане, сами того не замечая. Все сказанное относится и к маркетинговым коммуникациям — подавляющее большинство рекламной информации, за которую часто рекламодателем заплачены огромные деньги, безвозвратно теряется, будучи отброшенной подсознанием человека.

Если в информационном шуме наш мозг выделяет нечто, представляющее интерес для нашего сознания, например знакомое лицо в толпе, несущийся на нас автомобиль или рекламу (если мы можем понять за долю секунды, что

По мере роста рекламной и просто информационной агрессии растет и толщина защитного слоя.

она нам интересна), то подключается наше сознание, и глубина обработки увеличивается.

Будет ли информация выделена нашим мозгом или нет, зависит от двух параметров — от интереса, который она для нас представляет, и от времени воздействия. Так, вид и звук несущейся на вас машины заставляет вас среагировать за долю секунды. Но вы не вспомните лиц пассажиров в транспорте, напротив которых вы сидели очень долго. Это называют «умственной слепотой» (*mental blindness*).

Именно умственной слепотой объясняется то, что, даже смотря на телевизионный экран, мы «не видим» большую часть происходящего на нем, в том числе мы «не видим» большой процент телереклам. Пролитывая журнал в поиске интересной статьи, мы пробегаем незаинтересованным взглядом десятки реклам; в потоке машин или в толпе спешащих людей мы «не видим» аляповатые пятна, которые кому-то кажутся наружной рекламой.

Почти всегда на мозг действуют сразу несколько раздражителей. Если один раздражитель явно доминирует, то мозг настраивается «на его волну». Чем интереснее этот раздражитель, тем меньше шансов у других. Это, в частности, объясняет низкую эффективность усвоения рекламных блоков в захватывающих фильмах и передачах — мозг продолжает работать «на основной волне» и не хочет переключаться. Это также объясняет разрушающее действие «вампира» в рекламе. Притягивая к себе все внимание, «вампир» создает ложную цель для взгляда читателя, отвлекая его от предмета рекламы.

Это также объясняет разрушающее действие «вампира» в рекламе.

Информация и ресурсы человека

Нобелевский лауреат по экономике Герберт Саймон говорил: «Понятно, что потребляет сама информация: она потребляет внимание тех, кто ею пользуется. Следовательно, избыток информации порождает дефицит внимания».

Но информация потребляет не только внимание. Она потребляет и другие ресурсы человека, ценные и, увы, далеко не безграничные ресурсы. Давайте кратко рассмотрим некоторые из этих ресурсов.

Ресурсы человека

Маркетинг создается в сознании и подсознании Клиента. Но в это сознание маркетинг еще должен каким-то об-

разом попасть и каким-то образом он должен в нем удержаться. Отсюда следует, что пытливого маркетолога должно интересовать не только все, что связано с сознанием и подсознанием человека, но и все то, что способствует и препятствует проникновению в это сознание и закреплению в нем. Иначе говоря, он должен трезво оценивать достаточно ограниченные возможности человека воспринимать, оценивать, удерживать и реагировать.

Эти возможности мы будем называть ресурсами человека. Сюда можно отнести заинтересованность, внимание, умственные усилия, память, время и многое другое. Даже деньги, которые человек готов потратить на общение с сайтом.

Свои ресурсы человек тратит на все, что его окружает, — одни ресурсы он тратит охотнее, другие менее охотно; на что-то в первую очередь, на что-то во вторую, в третью и так далее. А на какие-то вещи он вообще не хотел бы тратить никаких ресурсов. К сожалению, к числу этих вещей принадлежит и большая часть маркетинговых коммуникаций.

Лишенные маркетингового мышления маркетологи, а особенно рекламисты, живут в мире иллюзий относительно Клиента, в частности, его готовности и возможности общаться с их маркетинговыми акциями и маркетинговыми коммуникациями. Многих, как мне кажется, этот вопрос не интересует вообще.

Они наивно полагают, что Клиент с нетерпением ждет от них их очередного прикольного креатива, очередного улетного слогана, очередного еще чего-то. Они просто уверены, что Клиент будет радостно разбирать их очередной рекламный ребус; будет, ломая глаза, читать их длиннющие тексты на упаковке; будет останавливать свой автомобиль, чтобы разобрать их очередной непроходимый билборд; будет несколько минут соображать — а чему посвящен их сайт. И так далее, и тому подобное.

Результатом этого непонимания является то, что даже настроенный на покупку человек часто физиологически и психологически не в состоянии воспринять, понять и удержать маркетинговую информацию, которая могла бы в принципе его заинтересовать.

Но как ни защищайся, человеку трудно жить в мире, заполненном рекламой и прочими маркетинговыми акциями, и быть от них совершенно изолированным. Человек волей-неволей тратит на них некоторые ресурсы. Это мо-

Он должен трезво оценивать достаточно ограниченные возможности человека воспринимать, оценивать, удерживать и реагировать.

жет быть мимолетно брошенный взгляд, привлекая на секунду внимание фразы в видеорекламе, заход на сайт.

Толковый рекламист воспользуется этой возможностью, чтобы начать вовлекать потенциального покупателя в процесс продажи-покупки. Плохой же рекламист эту возможность не использует. К сожалению, последнее происходит гораздо чаще.

В условиях гиперконкуренции идет ожесточенная борьба буквально за все ресурсы человека.

**На место
в сознании
человека
претендуют
сотни тысяч
продуктов
и компаний.**

На место в сознании человека претендуют сотни тысяч продуктов и компаний. И не просто на место. Современные «брендологи» расскажут вам сказочку о том, что они способны (за внушительные деньги, разумеется) создать в сознании вашего Клиента для вашего 101-го сорта пива, чая, туалетной бумаги *et cetera* устойчивый образ, эмоциональную связь и даже любовь. Некоторые компании им верят. И платят.

Ваша реклама, ваша упаковка, ваша промо-акция, если они профессиональны, имеют шанс пробиться сквозь хор голосов конкурентов и все-таки заставить человека на долю секунды обратить внимание и даже попытаться что-то понять. Это невозможно, если вы не научитесь тонко учитывать ресурсы человека. Планируя рекламные и маркетинговые кампании, среди множества вопросов «от Клиента», которые вы себе зададите, должен быть и такой:

*На что же я собираюсь потратить
ценнейшие ресурсы Клиента?*

Профессионал поможет Клиенту, во-первых, эти ресурсы сэкономить; во-вторых, потратить их с максимальной для себя пользой. Это ваш шанс, другого может не оказаться. Обманув ожидания человека, вы можете сделать его совсем невосприимчивым к вашим последующим попыткам общения с ним.

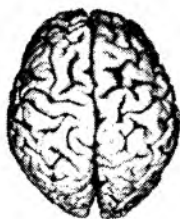
Сознание и подсознание

Человек имеет подсознание и сознание. Иногда говорят и о предсознании. Считается, что подсознание связано с нашими эмоциями, воображением, интуицией. Сознание же отвечает на нашу логику, именно сознание отличает нас от животных.

Вспомним теорию полушарий мозга, которую мы рассматривали выше.

Левое полушарие

Разум
Логика



Правое полушарие

Чувства
Интуиция

Обычно в принятии решений, в том числе и решений о покупке продукта, участвуют тесно переплетенные сознание и подсознание, разум и эмоции, рациональное и иррациональное, левое и правое полушария мозга.

К сожалению, наличие этого симбиоза не понимают некоторые теоретики от маркетинга, как западные, так и доморощенные. Эти догматики наперебой предлагают теории, утверждающие, что маркетинг должен опираться исключительно на эмоции и подсознательное.

**Обычно
в принятии
решений
участвуют
тесно
переплетенные
сознание
и подсознание.**

Эмоции и «эмоциональный маркетинг»

Трудно, да и глупо отрицать роль эмоций в нашей жизни. В конечном счете, даже счастье и несчастье суть эмоциональные категории. Испытанные нами когда-то сильные впечатления могут годами украшать или отравлять нашу жизнь. Я еще в молодости понял, что самое большое богатство для меня — это впечатления и человеческие отношения. В поисках сильных впечатлений я занимался конными трюками, сплавлился по горным рекам, пас табуны в горах, путешествовал. Вынесенные из этих приключений впечатления, даже сломанные кости, до сих пор со мною.

Так что меня вряд ли можно упрекнуть в неуважении к эмоциям. Скорее наоборот. Иногда я получаю упреки в излишней эмоциональности своих статей и книг. Один рецензент с берегов Балтики потратил пару страниц, методично (и бездоказательно) разъясняя мне, что тексты должно писать очень ровно, без каких-либо эмоций. Я безуспешно пытался ему разъяснить, что автор с темпераментом балтийской кильки, хочет он того или не хочет, будет писать в несколько ином эмоциональном ключе, чем автор с темпераментом донского казака. И не в эмоциях дело — был бы смысл.

Эмоции и разум идут рука об руку. В книге «Страсть и логика» («Passion and Reason», 1994) психологи Ричард и Бернис Лазарус вскрывают несостоятельность многих мифов относительно эмоций. По одному из мифов эмоции якобы иррациональны и не зависят от мышления и логики. Психолог Кэрол Муг: «Вообще говоря, строго эмоциональное поведение характерно лишь для маленьких детей и взрослых с серьезными когнитивными отклонениями». Эмоции всегда зависят от вызвавшей их причины и от индивидуальной оценки смысла. Без смысла, без оценки, эмоции не возникают. Неспециалисту трудно себе представить, например, какие эмоции может испытывать ученый, получивший тот или иной «скучный» результат.

**Не зря
основным
инструментом
маркетингового
мышления
является
эмоциональный
анализ.**

Все сказанное о соотношении разума и эмоций относится и к маркетингу и к принятию решений о покупке. Не зря основным инструментом маркетингового мышления является эмоциональный анализ — умение одновременно и думать и чувствовать за Клиента.

Кэрол Муг утверждает: «**Реалистичная, рациональная оценка свойств в большей или меньшей степени присутствует во всех случаях принятия решения**, а также сопутствует всем точкам отличия вне зависимости от силы эмоций, лояльности или возбуждающих свойств товаров».

Разумеется, темпераментный итальянец и сдержанный скандинав, совершая покупки многих продуктов, могут вести себя немного по-разному. Но как будет вести себя итальянец, выбирая цемент, тормозные колодки, моющие средства и десятки тысяч других «скучных» товаров? А как будет вести себя скандинавская женщина, выбирая подвечное платье или туристскую поездку на Багамы? Иначе говоря, выбирая одни продукты, даже самые эмоциональные люди демонстрируют «резкий, охлажденный ум»; а выбирая другие продукты, даже самые сдержанные люди могут вести себя исключительно эмоционально.

Важно понимать, что в жизни мы обычно руководствуемся одновременно и разумом, и эмоциями. Решения о приобретении любого продукта имеют как рациональную, так и эмоциональную составляющие.

Приобретая обувь и одежду, мы, естественно, обращаем внимание на красоту и престижность, но мы не забываем и о функциональных свойствах.

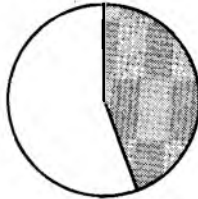
Приобретая слесарные инструменты, мы, при прочих равных условиях, обращаем внимание и на эстетику.

Я видел рекламу компьютеров, использующую в качестве продающего момента фамилию знаменитого дизайнера, который создавал корпус компьютера. При проектировании наших танков используется и промышленный дизайн.

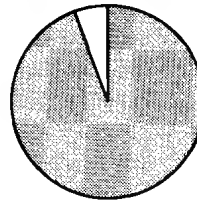
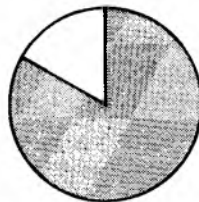
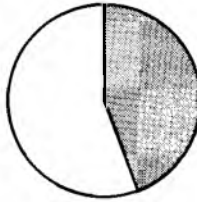
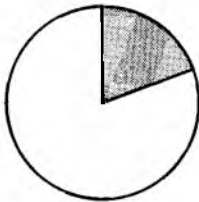
Приобретая косметику, женщина обратит внимание и на такие слова: «увлажняющий эффект 24 часа», «не смывается в течение...», «не размазывается». Она оценит удобство упаковки, возможность носить в косметичке, расход и многие другие чисто рациональные вещи.

Покупая красивые драгоценности, мы также оцениваем вес драгоценных металлов и камней, качество застежки и т.д.

Для наглядности я обычно представляю решение о покупке продукта с помощью простой схемы, учитывающей рациональную и эмоциональную составляющие:



Предоставляю читателю самому определить, какие продукты может описывать каждая из приведенных ниже схем:



Соотношение рационального и эмоционального можно сдвигать, смещая акцент в ту или иную сторону.

Соотношение рационального и эмоционального можно сдвигать, смещая акцент в ту или иную сторону. Так, в традиционно «эмоциональные» рекламы туши для ресниц ста-

A CAR FOR THE LEFT SIDE OF YOUR BRAIN.

The left side of your brain is the seat of logic, the seat of reason, the seat of your intellect. It is the seat of your business, the seat of your career, the seat of your success. It is the seat of your... (text continues in columns)

A CAR FOR THE RIGHT SIDE OF YOUR BRAIN.

The right side of your brain is the seat of emotion, the seat of feeling, the seat of your heart. It is the seat of your... (text continues in columns)

DAEWOO

ли включать «рациональные» данные — процент увеличения объема ресниц в результате употребления данной туши.

Есть продукты (например, промышленное оборудование, военная техника), успешная реклама которых почти на 100% состоит из рациональных продающих моментов. Есть эффективная реклама (например, духов), сплошь со-

Заголовок слева — «Автомобиль для левого полушария вашего мозга»; заголовок справа — «Автомобиль для правого полушария вашего мозга». Текст описывает как рациональные, так и эмоциональные продающие моменты; не только «болты и гайки», но и престижность, эстетичность, удовольствие от езды и прочие эмоциональные аспекты.

стоящая из эмоций. Но чаще всего, чтобы эффективно продавать, реклама должна включать и рациональные, и эмоциональные продающие моменты. Несколько своеобразно это пытаются делать представленная здесь реклама.

Но симбиоз разума и эмоций не признают многие авторы почтенных книг по маркетингу и рекламе.

Одни исповедуют теорию «ИЛИ разум, ИЛИ эмоции»: покупая одни продукты, мы якобы руководствуемся только разумом, а покупая другие продукты — только эмоциями. Такой бинарной модели придерживаются, в частности, авторы так называемой FCB grid. Они абсолютно уверены, что, покупая, скажем, фотокамеру, мы только думаем, но не испытываем никаких эмоций, а покупая очки или путевку на Средиземноморье, мы совершенно не думаем и руководствуемся только эмоциями.

Профессор Бернд Шмитт в своей книге «Эмпирический маркетинг» расчленяет маркетинг, как лягушку на уроке биологии, на маркетинг ОЩУЩЕНИЙ, маркетинг ЧУВСТВ, маркетинг РАЗМЫШЛЕНИЙ, маркетинг ДЕЙСТВИЙ, маркетинг СООТНЕСЕНИЯ. Вот так, все по полочкам.

Некоторые авторы пошли дальше и вообще отказали бедному Клиенту в способности проявлять разум при принятии решений о покупке. Они начали с обвинений в адрес какого-то отсутствующего в природе «традиционного» маркетинга в том, что он якобы рассматривает всех Клиентов только «рационально мыслящими субъектами принятия решений». Взамен они предлагают «эмоциональный» мар-

кетинг, основанный исключительно на эмоциях. Этим «эмоциональным» маркетологам на все это хочется ответить также эмоционально — бред собачий!

Пришедшим в маркетинг НЛП-истам Клиент вообще видится аморфным существом без логики и разума, живущим исключительно в бессознательном и подсознательном мире. Это существо легко впадает в транс — для этого якобы достаточно использовать то или иное словечко. Такого же мнения придерживается и *enfant terrible* нашего маркетинга и рекламы психиатр Дымшиц: «Покупатель совершает большинство покупок в потребительском транс». Он также уверен в том, что Клиент испытывает эффект плацебо, получая услуги.

Сотрудники «Триз-Шанс» убеждены, что Клиент совершает покупки, руководствуясь только доминантами (навязчивыми идеями) и стереотипами. За пределами психбольницы навязчивые идеи встречаются не так уж часто. При этом навязчивая идея делает человека невосприимчивым к большинству внешних воздействий и менее всего к рекламе — к ней даже в обычном состоянии люди маловосприимчивы! Если их целевая аудитория — это контингенты психушек, то они правы.

А что касается стереотипов, то они действительно бывают у людей в отношении ряда вещей. В тех нечастых случаях, когда у большинства представителей целевой аудитории (маркетинг имеет дело со статистическим Клиентом) есть стереотип или предрассудок относительно данного продукта или данной фирмы, маркетологи и рекламисты, разумеется, должны это учитывать. Но вряд ли большинство людей имеют стереотипы в отношении многих тысяч продуктов, особенно тех продуктов, о выборе которых они имеют смутное представление. И вряд ли они их имеют в отношении многих тысяч фирм.

Эти «теории» очень нравятся «брендологам» и рекламистам, не умеющим и не желающим продавать. Оно и понятно, им гораздо легче создавать развлекательные рекламы-безделушки, объясняя это легковерным производителям мебели, компьютеров, запчастей и стройматериалов необходимостью повышения известности марки и установления с нею каких-то эмоциональных связей Клиентов. За огромные деньги, разумеется.

По мере роста разочарования рекламодателей эмоционально-развлекательной рекламой требуются все новые и

**Пришедшим
в маркетинг
НЛП-истам
Клиент вообще
видится
аморфным
существом
без логики
и разума.**

новые «эмоциональные» теории. Одну из таких «теорий» предложил Кевин Робертс из *Saatchi & Saatchi Worldwide* в своей книге *Lovemarks* (она рассмотрена ниже в разделе «Успешный продукт или известный брэнд?»).

Подсознательная реклама

А все началось с элементарного надувательства.

Огромный вред рекламе причиняют некоторые авторы, которые внедряют в сознание легковверных рекламистов и рекламодателей заблуждение, что реклама действует исключительно на подсознательном уровне.

А все началось с элементарного надувательства. «Изобретателем» подсознательной (сублиминальной) рекламы является шарлатан Джеймс Вайкари, который в 1957 г. вдохновенно врал всем, что в одном кинотеатре он якобы провел шестинедельный «научный тест» на 45 699 зрителях, которые были подвергнуты многократному подсознательному воздействию двух сообщений «Пей *Coca-Cola*» и «Голоден? Ешь попкорн». При этом якобы потребление *Coca-Cola* увеличилось на 18,1%, а попкорна на 57,5%. Эта фальсификация оказалась живучей. В России ее почему-то назвали 25-м кадром, хотя этот бред не имел отношения ни к какому кадру.

Психолог Стюарт Роджерс много лет посвятил изучению мистификации Вайкари и подсознательной рекламы вообще. Он резонно замечает: «Подумать только, что можно было бы сделать, если бы подсознательная реклама, как многие полагают, могла действительно заставить людей без их ведома совершать поступки, которые они не хотят совершать. Представьте себе, насколько легко было бы заставить людей перестать принимать наркотики, угонять автомобили, грубо обходиться с детьми, водить машину в пьяном состоянии и уходить от уплаты налогов. Мы могли бы на наших занятиях со студентами вставлять в видео подсознательные сообщения, чтобы заставить их упорно работать, перестать ходить на вечеринки и засиживаться допоздна, перестать курить, быть вежливыми и внимательными и обожать своих преподавателей. Ах, если бы все было так просто».

Время от времени появляются новые вайкари с новой сублиминальной шумихой и срубают несколько миллионов своими книгами и лекциями. Этот лохотрон будет продол-

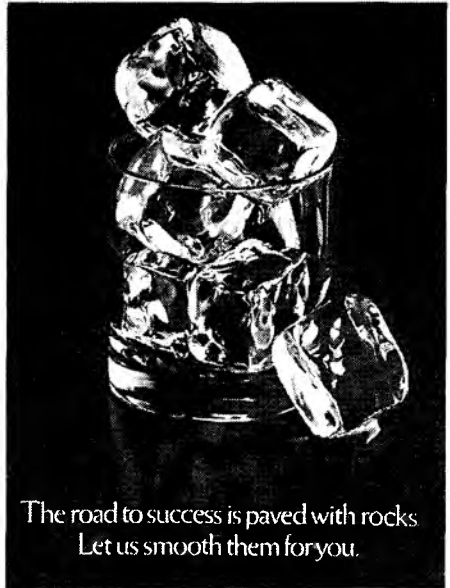
жаться до тех пор, пока существуют левоверные простаки, всему этому внемлющие.

Чего стоит один доктор Ки, который взбудоражил всю Америку! Вот как в одной статье описывают его «озарение»: «В 1970 году Вильсон Брайант Ки (Wilson Bryant Key), преподаватель журналистики в Университете Западного Онтарио, случайно воспылил интересом к подсознательной рекламе. Это произошло во время лекции, когда его взгляд упал на висящую вверх ногами рекламу. Ему причудилось, что в нее вставлено изображение причинного места. Далее все было просто. Опираясь на «исследования» Вайкари, он начал убеждать миллионы американцев, что их окружает множество специально подстроенных реклам сексуального характера. Он написал четыре книги и долго объезжал со своими лекциями университеты по всей стране».

Работая не покладая рук, наш «гуру» нашел слово С-Е-К-С в бороде Линкольна, оральный половой акт в «Первородном грехе» Микеланджело, оргию на столовых салфетках Ховарда Джонсона, половой орган в «Спящей женщине» Пикассо и гигантский череп в «Послах» Холбейна.

Джон О'Тул (John O'Toole), президент Американской ассоциации рекламных агентств (AAAA), сокрушался: «И почему все еще есть рынок для параноидальных кошмаров этого озабоченного человека». Увы, рынок есть, да еще какой! Своими книгами и выступлениями этот безграмотный парень заработал несколько миллионов. Жаль, что он не доехал до России, ведь здесь некоторые его о-о-очень уважают!

Надо отдать должное американским рекламистам. Они до поры до времени отмахивались от глупостей Ки, как от назойливой мухи. Но когда в агентства стали поступать выпускники университетов, наслушавшиеся бредней Ки, AAAA провела блестящее расследование и дала отличную отповедь этому охотнику на рекламных ведьм в статье «Не можем терпеть обвинения в использовании подсознательной рекламы: профессионалы смеются, но студенты слушают» («Can't



The road to success is paved with rocks
Let us smooth them for you.

*Пример
изображения,
возмутившего
д-ра Ки.*

**Прцветает
бизнес,
созданный
«внуками
лейтенанта
Шмидта».**

Ignore Subliminal Ad Charges»). Вот если бы и наши рекламные ассоциации работали так же споро!

Прцветает бизнес, созданный «внуками лейтенанта Шмидта». Это производители дисков и кассет с «подсознательными» вставками. И все это, несмотря на десятки исследований, опровергающих их действие, и утверждения специалистов о том, что «сублиминальные кассеты — это полный обман и мошенничество». Но с этим вряд ли согласятся российские фирмы, бойко торгующие дисками, которые обещают обучить вас иностранным языкам с помощью чудодейственного 25-го кадра.

От них не отстают «сублиминальные» целители. Особое возмущение у американских врачей вызывают бессовестные шарлатаны, обещающие вылечить простакон с помощью подсознательных вставок от наркомании, курения и прочих недугов.

Сейчас вот появилась еще одна подсознательная игрушка — нейромаркетинг. Идея состоит в сканировании мозгов людей во время демонстрации рекламы, что якобы позволяет отслеживать воздействие рекламных образов на человека, а затем конструировать образы, воздействующие наиболее сильно.

Вообще на бедного обывателя и рекламодателя сейчас обрушили лавину психострашилок. Все вокруг говорят о психотехнологиях, 25-м кадре, НЛП. Рекламодателю, которому надо продавать стройматериалы, оборудование и массу других самых обычных продуктов, популярно объясняют, что современный покупатель давно уже перестал принимать рациональные решения и перешел на чисто эмоциональное восприятие всего и вся, включая вышеозначенные стройматериалы и оборудование.

Психотехнологическая вакханалия продолжается. Время от времени из кустов вылезает очередной психогурзу с очередной психодубинкой — ДНЕ, вириа, психовирусы... далее везде.

Время

Генри Форд говорил: «Потеря времени отличается от материальной потери тем, что его нельзя возвратить». В условиях новой экономики все чаще можно слышать, что время, затрачиваемое на исследования рынка и составление бюрократических бумаг, часто важнее стоимости исследования.

Время — это невозполнимый ресурс, причем трата почти всех других ресурсов человека связана с тратой времени. А посему для маркетолога, специалиста по маркетинговым коммуникациям и рекламиста время Клиента должно представлять исключительный интерес. Причем время разного масштаба от человеческой жизни до долей секунды.

Время жизни человека представляет маркетинговый интерес по разным причинам. С возрастом меняются многие потребности человека, для многих товарных категорий он перемещается из одной целевой аудитории в другую.

Для маркетолога также интересны времена года, точнее изменение образа жизни и покупательского поведения человека в разные сезоны. Интересны отдельные праздники и даты.

Маркетолога должны интересовать социологические данные, связанные с расходом времени людей на те или иные занятия, например, время, проводимое среднестатистическим представителем целевой аудитории перед телевизором, в магазинах и т.д. Он может творчески использовать данные о том, что еще пару поколений тому назад домохозяйка тратила 2—3 часа в день на приготовление пищи и что прогресс сократил этот показатель до 15 минут.

И уж самое прямое отношение к маркетингу имеет среднее время, который представитель данной целевой аудитории тратит с момента принятия решения о приобретении продукта до его покупки; время обслуживания в магазине или столовой; время ожидания в различных присутственных местах; время поездки в транспорте.

К рутинным покупкам в супермаркете очень подходит выражение «маркетинг последних пяти секунд» — к сожалению, далеко не все маркетологи задумываются об этих жестких «боевых условиях», в которых их продукт встречается с торопящимся покупателем. Маркетолог, работающий с динамично развивающимися товарными категориями, должен учитывать процесс сокращения сроков жизни многих продуктов.

Можно говорить и о маркетинге свободного времени и о маркетинге отпусков.

Многие рекламисты даже не задумываются о времени контакта представителей целевой аудитории с их рекламой, о времени загрузки их сайта, о разумной продолжительности видеоролика, пытающегося рекламировать 101-й вид жвачки.

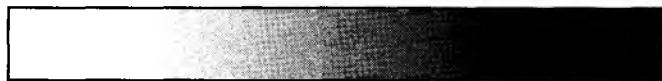
**Для
маркетолога
время
Клиента
должно
представлять
исключительный
интерес.**

Заинтересованность

Все маркетинговые усилия имеют одну задачу — повысить степень заинтересованности потенциального покупателя до уровня, достаточного для принятия им решения о покупке.

Готовность человека проявлять внимание, его заинтересованность — это исключительно важный ресурс. В конечном итоге готовность человека платить за продукт есть результат его заинтересованности в этом продукте, хотя бы незначительной. И все маркетинговые усилия имеют одну задачу — повысить степень заинтересованности потенциального покупателя до уровня, достаточного для принятия им решения о покупке.

Степень заинтересованности (незаинтересованности) может быть разной, от неприятия до огромного интереса, вплоть до страстного желания обладать.



**Неприятие
Отвращение**

**Равнодушие
Неведение**

**Огромный
интерес**

Чем больше заинтересованность человека в данном продукте, тем легче ему его продать и тем непростительнее ошибка маркетолога, продавца и рекламиста, так и не сумевших этого сделать. А если маркетолог не может продать даже заинтересованному человеку, то каковы его шансы привлечь незаинтересованного человека?

Равнодушие, или отсутствие интереса к огромному количеству товаров и услуг, — это наиболее типичное для маркетинга состояние человека. Равнодушие — это тоже своего рода ресурс. Именно равнодушие лежит в основе желания людей идти во многих второстепенных жизненных и маркетинговых ситуациях по пути наименьшего сопротивления, их нежелания тратить время на выбор из 100 почти одинаковых продуктов, их нежелание читать инструкции по пользованию различными бытовыми устройствами.

Маркетолог должен исходить из справедливого утверждения Дейла Карнеги: «Людей вы не интересуете. Их интересуют только они сами». Их также интересует благополучие их близких и друзей. И все! Их не интересует ни вы, ни ваша фирма, ни ваша продукция. Даже если вы — это *IBM, Nike, Kodak, Coca-Cola* или любая другая крупнейшая фирма с вековой историей и прочими атрибутами, которыми вы страшно гордитесь. Вот если вы заинтересуете чело-

века своим вариантом удовлетворения ЕГО потребностей и решения ЕГО проблем, то вы для него сразу же станете интересными, даже если вы не *IBM*, а ААА «Кукареку-Недоинвест» из Кружопинска.

Говоря о бессмысленности фокус-групп, Джек Траут замечает: «Средний человек не задумывается достаточно глубоко ни о чем, кроме денег, секса, слухов и собственно веса. Средний человек за всю свою жизнь не думал о зубной пасте более 10 минут, что гораздо меньше двухчасовой фокус-группы по тому же предмету. И в то же время вы просите людей высказать свое мнение так, как они никогда не сделали бы в своей обычной жизни».

Применительно к разным понятиям, знаниям и товарным категориям равнодушие может иметь разные причины: несущественность продукта для человека, невозможность отличить один продукт от другого, отсутствие осознанной потребности, отсутствие надлежащей информации, отрицательный опыт.

Так, причиной равнодушия к рекламе может быть отрицательный опыт общения с сотнями реклам. Американский рекламист Говард Госсаж говорил: «Люди не читают рекламных объявлений. Они читают то, что их интересует, и иногда этим оказывается рекламное объявление». В рекламе человек хочет читать про себя, про свои проблемы и пути их решения. Если вы не можете ЕМУ рассказать о НЕМ, то не тратьте деньги. Непонимание этих простых положений приводит к серьезным маркетинговым ошибкам и пустым расходам.

А как интерес связан с потребностями? По-разному. Интерес к пище, теплу, сексу диктуется жизненными потребностями автоматически. Потребности, скажем, в музыкальных инструментах, нотах, посещениях концертов связаны с привитым интересом к музыке.

Маркетологу полезно изучать национальные увлечения и интересы. Любовь итальянцев к музыке, жителей альпийских стран к горным лыжам, австралийцев к пляжу, бразильцев к футболу, немцев к порядку и так далее может служить основой для успешной продажи тех или иных товаров и услуг, которые у других народов будут пользоваться рядовым спросом.

Когда Клиент сам проявляет заинтересованность в приобретении продукта, это облегчает задачу маркетолога, продавца, рекламиста. Когда маркетолог и рекламист не могут

**Маркетологу
полезно изучать
национальные
увлечения
и интересы.**

**Когда Клиент
сам проявляет
заинтересованность
в приобретении
продукта,
это облегчает
задачу
маркетолога.**

зацепить незаинтересованного человека — это еще как-то можно понять, но когда их сообщения не доходят до потенциального покупателя, желающего приобрести продукт данной категории, то оправданий этому нет и быть не может.

Особого уважения достойны профессионалы, кому удастся продать людям, незаинтересованным по той или иной причине. Это легче сделать опытному продавцу, общающемуся непосредственно с конкретным Клиентом. Но это исключительно трудно сделать рекламисту, который не имеет контакта с Клиентом. История рекламы знает случаи, когда удавалось решить на первый взгляд невыполнимые задачи. Прежде всего, следует отметить Клода Хопкинса. Своими рекламами он устранял имевшиеся на рынке предубеждения против тех или иных продуктов и создавал для них выгодные рынки. Примерами могут служить его рекламы кофе без кофеина и консервированных тушеных бобов со свиной — до него эти продукты продавались очень плохо. Уильяму Бернбаху удалось создать для маленького уродливого «Жука» фирмы *Volkswagen* рынок на американском рынке, где царствовали длинные машины. Талантливые маркетологи успешно преодолели предубеждения против интернет-магазинов продовольственных и прочих продуктов.

Когда человек проявляет интерес к товарной категории или к конкретному продукту? Тогда, когда человек, семья или организация принимают решение, что им нужно приобрести что-то. Часто это бывает важная и/или дорогостоящая вещь или услуга. И часто этот Клиент имеет смутное представление о данной категории, не очень понимая, как подойти к проблеме выбора продукта.

Прежде всего, это магазины. Их порог переступает человек, уже настроенный на покупку. Именно это делает эффективной рекламу на месте продажи (если она сделана правильно, разумеется). Ситуацию с покупателем, стоящим перед полкой в супермаркете, не зря называют «маркетингом последних пяти секунд» — часто именно эти секунды определяют его решение о покупке. И часто эти совершенно не понимают создатели продуктов. Многие производители и магазины также не понимают, что гораздо дешевле и перспективнее работать с посетителями магазина, чем тратить значительные средства на привлечение людей в магазин.

**Гораздо
дешевле
и перспективнее
работать
с посетителями
магазина,
чем тратить
значительные
средства
на привлечение
людей
в магазин.**

Другими площадками повышенной заинтересованности для Клиентов являются рубричные разделы газет и интернет-сайтов, профессиональная пресса, спецвыставки. Особо следует выделить интернет-сайты, посвященные тем или иным продуктам — в них человек заходит сам в поиске информации о продукте и вариантах его приобретения. Он сознательно тратит на это свое время и свои деньги. От маркетолога требуется одно — грамотно ему продать.

Маркетолог должен искать площадки, которые отличается более высокая заинтересованность целевой аудитории, и в первую очередь сосредоточивать на них свои маркетинговые усилия. Почему? Да потому, что работать с заинтересованным Клиентом проще, дешевле и результативнее.

Работать с заинтересованным Клиентом проще, дешевле и результативнее.

Зрение

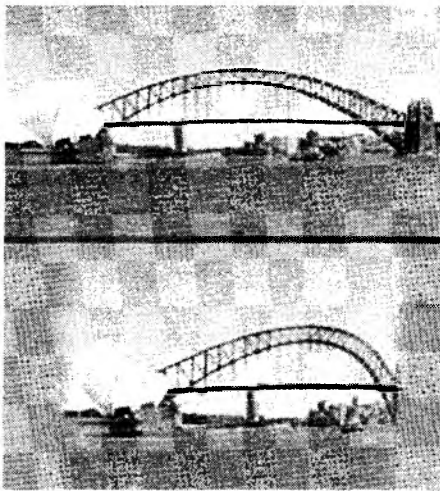
Информацию в мозг человека поставляют его органы чувств. Основным органом является зрение, ибо с его помощью мы получаем 80 процентов сведений об окружающем мире. Все, что связано со зрением, должно живо интересовать маркетолога и особенно рекламиста, потому что зрение исключительно важно для контакта Клиента с продуктами, рекламой и прочими маркетинговыми коммуникациями фирмы.

Зрительные ощущения у Клиента создает все, что Клиент видит на фирме и в ее рекламе. Внешний вид помещений и сотрудников фирмы, оформление корреспонденции часто говорит Клиенту больше, чем реклама фирмы.

Исследования показали, что наше зрение работает очень непросто. Глаз человека каждые полсекунды «сканирует» меняющуюся окружающую среду быстрыми произвольными движениями. Эти движения называют саккадами (от французского «хлопок паруса»). Скорость движения глаз во время саккады столь велика, что зрительная система не успевает отреагировать на перемещение изображения на сетчатке и мы этого просто не замечаем.

Если нас интересует объект, мы сначала устанавливаем глаза так, чтобы изображение объекта попало в область центральной ямки обоих глаз (фовеа). Затем мы удерживаем глаза в таком положении в течение короткого времени (0,5 сек), потом глаза скачком перемещаются в новую позицию и фиксируют новую мишень, которая находится

Зрительные ощущения у Клиента создает все, что Клиент видит на фирме и в ее рекламе.

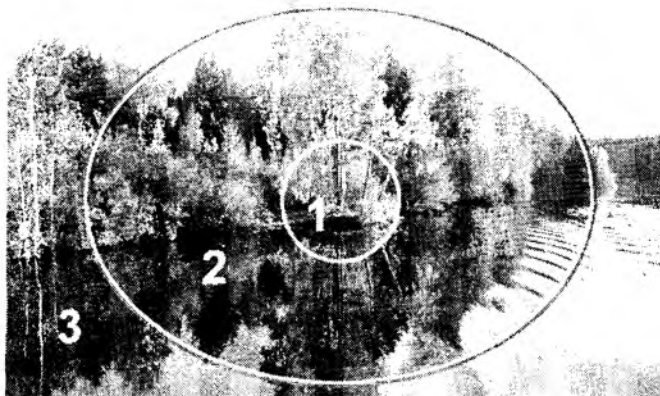


где-то в другом месте зрительного поля и привлекает к себе внимание тем, что несколько сдвигается относительно фона или имеет какую-то интересную форму.

Саккады особо привлекает необычное движение на периферии зрения, ибо оно может представлять для нас опасность. Привычное движение пешеходов и автомобилей тренированный мозг не интересует. Этим определяется успех наружной рекламы с периодическим движением и сменой картинки. С этим также связано раздражение, которое вызывают анимированные баннеры на сайтах: человек занят поиском нужной ему информации, углублен в нее — и вдруг... раздражающее движение сбоку!

Во время саккады мы ничего не видим. Это такой же автоматический физиологический процесс, как работа сердца и дыхание, но в отличие от них человек саккады не ощущает. Глаза видят отдельные статичные кадры, а «фильм» складывается в мозгу.

Если после саккады глазу не за что зацепиться, то глазу некомфортно: число саккад возрастает, их амплитуда увеличивается, глаз быстро устает. Если долго смотреть на объекты, образованные множеством повторяющихся элементов — крапинок, кружочков, параллельных линий и т.п., — то сначала в глазах начинает рябить (наведение резкости), потом выступают слезы (промывка объектива).



Попытка же сфокусировать взгляд на одну из точек подобного объекта приводит к тому, что эта точка «уплывает» из зоны видимости.

У зрения человека есть еще одна особенность, о которой желательно знать маркетологу и особенно рекламисту. Дело в том, что различные участки по-

ля зрения глаз видит с разной четкостью и цветоощущением.

Наиболее четко и с полной передачей цветов глаз видит то, на что он наводит взгляд. Изображение этого попадает на так называемую фовеа. По мере удаления от точки концентрации взгляда картинка становится менее четкой, нарушается цветопередача. На периферии картинка размазана, цветоощущение совсем слабое. Это можно проверить так. Низ изображения собора слева размазан.

Если вы посмотрите на шпили собора, то периферия вашего зрения не покажет разницы между обеими сторонами нижней части.

О саккадах и особенности периферийного зрения, в частности, следует помнить при создании придорожных щитов (их автомобилист воспринимает боковым зрением); вывесок, к которым пешеходы обращены боком; при создании упаковки продуктов, которые на полках магазина вряд ли окажутся в центре стенда и которые спешащий покупатель почти всегда будет воспринимать только периферией своего зрения.

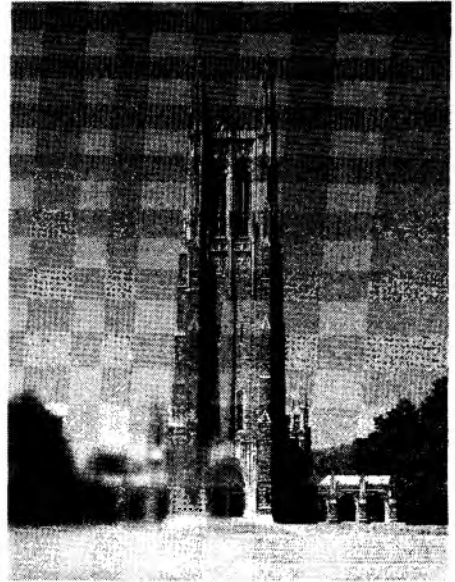
Следует постоянно помнить о том, что зрение людей постоянно ухудшается. Этому способствует чтение, телевидение и особенно компьютеры. Реклама и упаковка, рассчитанные на пожилых людей, должны учитывать уровень зрения этой целевой аудитории. При создании наружной рекламы и объявлений следует продумывать, как они будут видны в сумерки, ночью, в туман, во время дождя и т.д.

Вызывает удивление невнимание рекламистов к читаемости текстов. Об этом мы поговорим подробнее в разделе, посвященном рекламе.

Зрение тесно связано с процессами памяти, фантазии, психическими процессами деятельности мозга. Поэтому рассматривать все надо в комплексе.

Другие органы чувств

При возможности опытный маркетолог должен творчески использовать все органы чувств Клиента. Иногда говорят о мультисенсорном маркетинге.



Следует постоянно помнить о том, что зрение людей постоянно ухудшается.

Слух. Слуховые ощущения могут создавать мелодии, которые Клиент слышит в радио- и телерекламе, музыка, которую он слышит в телефонной трубке, в офисах и магазинах фирмы. Мягкая, расслабляющая музыка в торговом зале создает уютную атмосферу, побуждая покупателей не спешить и больше времени посвятить выбору покупок. Автомобильные компании стремятся, чтобы звук закрывающейся двери их машин напоминал этот звук у очень дорогих машин. Звук — это единственное средство радиорекламы. Иногда звук используют так талантливо, что слушатель может сказать: «Я это видел по радио».

Обоняние. Обонятельные ощущения важны не только для парфюмерии. Разработаны оптимальные запахи для супермаркетов, салонов бытовой техники, модных бутиков, автосалонов и даже книжных магазинов. Некоторые универмаги через систему вентиляции распространяют «вкусные» запахи свежей выпечки. Хозяйева баров забраковали кофемолку, которая не создавала вокруг себя аромата свежемолотого кофе.

Осязание. Осязательные впечатления помогают продавать одежду, автомобили, спортивный инвентарь, постельное белье, носки и т.д. Отмечено, что при покупке шуб большое впечатление на женщин производит ощущение уюта и мягкости карманов, прикосновение меха к щеке.

Вкус. Вкусовые впечатления создают дегустации и описания в рекламных текстах. Выше мы говорили о внушаемости вкуса. Разрабатывая *neck-hanger* (книжечку на горлышке бутылки) для очень дорогой водки, я написал: «Смакуйте. Пейте маленькими глотками. Дайте водке приятно обжечь Вам нёбо и язык. Получайте удовольствие и запоминайте ощущение. Вы пьете идеальную русскую водку».

Внимание

Современный Клиент окружил себя плохо пробиваемой информационной броней.

За внимание Клиента борются тысячи сигналов, включая маркетинговые сигналы, поэтому внимание Клиента — это настолько ценный ресурс, что среди синонимов новой экономики есть и такой: «экономика внимания». При этом современный Клиент окружил себя плохо пробиваемой информационной броней, не желая попусту растрачивать внимание.

Масса маркетинговых программ и рекламных кампаний создается в наивной уверенности, что Клиент просто с

нетерпением ждет от фирмы ее очередных маркетинговых коммуникаций. Он якобы готов внимательно поглощать глупейшие видеоролики, где 28 секунд посвящено ужимкам и прыжкам, а название продукта или фирмы мелькает в последние пару секунд. С таким же расчетом делаются неуклюжие промо-акции, реклама на месте продажи, баннеры в Интернете и прочее.

Похоже, что далеко не все понимают, что маркетинговые коммуникации имеют смысл только тогда, когда на них обращают внимание. Это особенно касается рекламы. Кому нужна реклама, даже с идеальным содержанием, которая не смогла привлечь внимание представителей целевой аудитории?

К вопросу привлечения и удержания внимания следует подходить, исходя из того, что объект нашего анализа, Его Величество Клиент, живет своей жизнью, не очень задумываясь о том, что кто-то там борется за его внимание.

Характеристики внимания

Внимание — это направленность сознания на какой-нибудь предмет, явление или деятельность. Его обычно описывают с помощью следующих характеристик:

- **Концентрация** — врожденная или приобретенная способность человека концентрироваться на объекте или мысли. Неспособность сконцентрироваться называют рассеянностью.
- **Распределение** — умение одновременно следить за несколькими предметами или за выполнением различных действий.

Причины проявления внимания могут быть различными. Анализируя конкретную ситуацию, требующую от человека внимания, маркетолог должен тщательно проанализировать свои возможности привлечь и удерживать внимание Клиента.

Непроизвольное внимание

Внимание человека может возникать автоматически, как результат врожденной реакции организма на всякое изменение окружающей среды (так называемый ориентировочный рефлекс). Такое внимание называют непроизвольным. Оно связано с описанными выше саккадами и реакцией на необычные звуковые и прочие сигналы.

Маркетолог должен тщательно проанализировать свои возможности привлечь и удерживать внимание Клиента.

Маркетинговые и рекламные акции должны уметь привлекать непроизвольное внимание Клиента каким-то раздражителем. Лучше всего работают раздражители со следующими характеристиками:

- относительная интенсивность (превышение интенсивности раздражителя над фоном);
- неожиданность;
- контрастность;
- новизна и непривычность.

Выше мы говорили о том, что наше внимание привлекает непривычное движение. В частности, хорошо привлекает внимание меняющаяся реклама на улицах.

Вероятность проявления человеком непроизвольного внимания также зависит от его внутреннего состояния. Если человек устал, пьян, погружен в свои мысли или находится в состоянии стресса, он не очень способен реагировать на внешние зрительные, слуховые и даже болевые раздражители. Он может смотреть на какой-либо предмет и не замечать его или видеть очень плохо.

Способность человека реагировать на раздражители также зависит от количества и интенсивности этих раздражителей.

Способность человека реагировать на раздражители также зависит от количества и интенсивности этих раздражителей.

Намеренное внимание

Это внимание человек проявляет намеренно, когда его сознание что-то заинтересовало. Оно может присутствовать изначально, и тогда человек сознательно что-то ищет или разглядывает. Он может открывать соответствующую рубрику в рубричной рекламной газете или сознательно заходить на тематический сайт. Это обстоятельство рекламист должен уметь грамотно использовать.

Правда, если в соответствующей рубрике человек видит 100 реклам, то среди них победит та, которая лучше привлечет непроизвольное внимание и переведет его в намеренное. Особенно когда у человека нет времени на рассмотрение всех реклам в рубрике.

Намеренное внимание обычно следует за проявлением непроизвольного внимания. Так, в печатной рекламе привлечение непроизвольного внимания — это задача заголовка и иллюстрации. Решение «читать или не читать текст» (см. ниже) принимается уже в результате преднамеренного внимания.

Вампир

В маркетинге, маркетинговых коммуникациях и особенно в рекламе важно не внимание всего человечества, а внимание только целевой аудитории, и причем только тогда, когда оно сосредоточено на предмете рекламы, а не на чем-то ином. Некоторые, не понимая этого, используют в своих рекламах разные искусственные привлекалки, которые в рекламе принято называть вампирами. Вампиры убивают рекламу, особенно рекламу с очень коротким временем контакта с нею зрителя. Чаще всего вампиром является графический элемент. Чаще всего это эротическое существо. Вампиром может быть и неуместный юмор.

Вампиры убивают рекламу, особенно рекламу с очень коротким временем контакта с нею зрителя.

Желание напрягаться

Желает ли человек напрягаться умственно и физически? Ответ зависит от обстоятельств. Работоголик может работать, не считаясь со временем, спортсмен может изматывать себя многочасовыми тренировками, коллекционер может идти на все, чтобы пополнить свою коллекцию замечательным экспонатом. С другой стороны, существует определенный процент «обломовых», то есть людей, желающих просто «лежать под пальмой» с вывеской «Не беспокоить!», лениво шевеля лапами.

Один и тот же человек в чем-то может быть работоголиком, а в чем-то видеть просто досадную потерю времени. Возможно, существует какой-то закон сохранения: чем больше нас поглощает наша работа или хобби, тем с большей вероятностью ко всему остальному, включая покупки, мы можем относиться как к чему-то отвлекающему. Иногда даже к еде. Но вряд ли есть много людей, желающих напрягаться буквально во всем. Я думаю, что практически все без восторга воспринимают необходимость тратить силы и время на скучные и неинтересные вещи, такие, как заполнение формуляров, разгадывание сложной упаковки, чтение инструкций по сборке, транспортировке и пр.

Не так уж неправильно утверждение, что лень — двигатель прогресса. Надоело человеку ходить пешком — он изобрел колесо, потом автомобиль, потом самолет. Надоело носить воду — он изобрел водопровод. Надоело бегать к телевизору каждый раз для переключения каналов — он изобрел дистанционный пульт. Надоело считать — он изобрел арифмометр, а потом и компьютер. Все это так, но приве-

Лень — двигатель прогресса.

денные примеры объединяет одно — все они касаются механических и неинтересных занятий. Согласились бы на такой «прогресс» в своей работе ученые, архитекторы, психологи, режиссеры, художники, писатели? Согласились бы, но только в рутинной части их труда, чтобы высвободить время и силы для истинно творческой работы.

Все это объясняет то, что во многих второстепенных делах и покупках мы предпочитаем идти по пути наименьшего сопротивления, стремясь тратить на них как можно меньше сил и времени. Но даже если сам процесс покупки интересен, вряд ли будут интересными скучные напряжения, связанные с транспортировкой, хранением и пр.

Физическое усилие

Появление тележек в магазинах значительно повысило средний вес покупок и положило начало идее универсамов.

Этот ресурс тем важнее, чем человек физически слабее. Экономия физических усилий Клиента при покупке, транспортировке, установке и использовании продукта является неплохим ПМ или маркетинговым ходом. Так, появление тележек в магазинах значительно повысило средний вес покупок и положило начало идее универсамов. Грамотно организованные службы доставки тяжелых товаров значительно повышают обороты магазинов.

Желание думать

Мы все вроде бы постоянно думаем о чем-то, так что вопрос о желании думать может показаться странным. Но не зря знаменитый пересмешник Бернард Шоу шутил: «Не многие думают чаще, чем два или три раза в год. Я добился мировой известности благодаря тому, что думаю раз или два в неделю». Шоу имел в виду умственные усилия, а не расслабленное витание в облаках.

Понятно, что нас прежде всего интересует готовность человека напрягать свои мысли в связи с приобретением и использованием товаров и услуг.

Возьмем для примера хрестоматийного профессора, образ которого нам известен из фильмов и литературы. Нам потребуется богатая фантазия, чтобы представить не вылезавшего из лаборатории профессора, увлеченно занимающегося шопингом, часами раздумывающего о достоинствах того или иного галстука, рубашки или костюма. Гениальному Эйнштейну были под силу скрытые тайны мироздания, но... до конца жизни он так и не мог понять, почему

мыться и бриться нужно разными сортами мыла. Это было выше его разума, вернее, выше его желания отвлекаться на такие банальности.

Вообще-то говоря, начиная разговор об интеллектуальных напряжениях, я имел в виду не нашего профессора, а всех нас грешных. Нам нужно осмысленно приобретать сотни продуктов, и обо всем нужно предварительно составлять мнение, и все это надо уметь устанавливать и использовать.

Хотим мы тратить на все это свою умственную энергию? Сомневаюсь. Мы радостно ловим слухи о каких-то там технологиях *plug-and-play* и сокрушаемся, когда на проверку оказывается, что если мы что-то включаем (*plug*), то еще не обязательно это что-то будет играть (*play*). Мы все мечтаем о том, чтобы все эти штуковины, которые мы вынуждены приобретать, имели бы только одну большую (чтоб не промахнуться!) кнопку, нажав которую вы бы получали то, что вам нужно, ни больше ни меньше. Именно за это мы в конечном счете платим деньги. И чтобы, получив легко и быстро то, что нам от нее надо, мы занялись бы тем, что нам интересно. И не тратили бы времени на инструкции. Большинство из нас ждут именно этого, но многие производители этого не понимают.

Большинство людей хотело бы во всем, кроме своей работы, быть профессиональными «чайниками», для которых умные дяди-специалисты из других областей создавали бы сложные штуковины с простейшим управлением. При этом сами люди на своей работе создавали бы свои штуковины с простейшим управлением для тех дядь.

Наша российская неустроенность заставляет нас тратить полжизни на овладение искусством автомеханика, водопроводчика, электрика, строителя-отделочника и так далее — а не то пропадешь. С одной стороны, это воспитывает смелость — глаза боятся, руки делают — и «сообразалку», о которой так талантливо рассказывает Задорнов. С другой стороны, это отнимает уйму времени и отвлекает от основной работы. Побочным продуктом такой «талантливости» является некоторая самоуверенность и нежелание осваивать чужой опыт — мы сами с усами, и не такое бывало!

Западная корпорация живет по законам и правилам, разработанным талантливейшими людьми таким образом, что даже посредственность в этой среде может работать эффективно и делать полезные вещи. От каждого человека требуют только его работу и не требуют выполнять работу

Большинство людей хотело бы во всем, кроме своей работы, быть профессиональными «чайниками».

за других. Западный сотрудник просто обязан быть «чайником» во всех вопросах, не относящихся к его прямой компетенции. Кстати, один из вариантов перевода нашенского слова «чайник» на «ихний» будет *idiot*.

**Друзья,
любите
«идиота» —
он ваш
основной
Клиент.**

Как же нам было бы легко жить в мире, в котором все было бы создано талантливыми разработчиками и маркетологами... для «идиотов»! Друзья, любите «идиота» — он ваш основной Клиент. Только... не говорите ему, что он идиот.

Желание читать

Желают ли люди читать? Иногда да, чаще всего нет — все зависит от вида и содержания текста. Желают ли они читать интересный роман или посвященную им статью? Несомненно. Иногда они готовы что-то перечитывать и переречитывать. Захотят ли покупатели очень дорогих продуктов прочитать достаточно длинный текст, толково им что-то разъясняющий? Разумеется.

Любят ли люди читать юридические документы, инструкции, длинные и даже длиннющие тексты на упаковке самых банальных продуктов? Скорее всего, нет. А желают ли они читать Нечитаемые тексты, которые так любят создавать многие рекламные дизайнеры? Ответ ясен.

Маркетолог и особенно рекламист должны уметь создавать тексты, которые будут читать и которые будут работать.

Интеллект и образованность

Разные целевые аудитории имеют разный средний уровень интеллекта и образованности. Маркетолог должен уметь попадать в резонанс с этим уровнем. С одной стороны, его коммуникации, адресованные данной целевой аудитории, должны быть для нее понятны; с другой стороны, эти коммуникации не должны оскорблять ее, будучи рассчитанными на олигофренов.

Память

Память — это исключительно важный ресурс человека. Он далеко не безграничен. В условиях современного урбанистического общества на этот ценнейший ресурс претендует большой объем разнородной информации, связанной с его частной жизнью, профессией, учебой и т.д.

Это понимают и учитывают во многих областях человеческой деятельности, чего, к сожалению, не скажешь о маркетинге. Здесь крайне редко можно встретить даже упоминание возможностей человеческой памяти. Много маркетинговых теорий и программ строится без учета ограничений этого человеческого ресурса. А это приводит к серьезным просчетам.

Память — это способность человека сохранять в своем мозгу информацию для дальнейшего использования. Все, что связано с памятью, живо интересовало людей с незапамятных времен. Исследования всех аспектов памяти продолжаются и по сей день. Многие открыты, многие еще остаются неясным.

Способность человека удерживать в памяти информацию зависит от ряда объективных и субъективных обстоятельств. Под объективными обстоятельствами будем понимать форму информации, время и интенсивность ее воздействия. Под субъективными обстоятельствами будем понимать готовность человека тратить свои ресурсы на усвоение и запоминание информации: заинтересованность, время, желание напрягаться и т.д. Многие зависят от эмоционального состояния человека и числа претендентов на его память в данный момент. Он скорее усвоит информацию, которая для него важна или которая доставляет ему удовольствие. Иностранные слова, стихи и массу других вещей человек может заучивать с удовольствием. Без всякого удовольствия человек запоминает важную информацию: телефоны, адреса, даты, сухие факты.

Говорят об активной и пассивной памяти. Так человек может активно использовать 2000 слов и пассивно помнить 20 000 слов. Очень много информации человек забывает.

Можно говорить и о продолжительности запоминания. Информационный шум удерживается в памяти на мгновения, некоторые вещи мы помним всю жизнь. Что-то мы помним в течение дня, недели, месяца. Не зря есть выражения «стирать в памяти» и «короткая память».

Меня умиляют компании, которые на следующий день после показа телерекламы проводят трекинг, пытаясь выяснить процент зрителей, запомнивших эту рекламу. Это недешевое «исследование» бессмысленно по ряду причин: во-первых, как было установлено несколько десятилетий тому назад, запоминаемость рекламы не связана с ее эффективностью; во-вторых, при современной засилии в телерекламе развлекательности зритель чаще всего запоми-

Много маркетинговых теорий и программ строится без учета ограничений этого человеческого ресурса.

нает в рекламе тот или иной трюк, но не предмет рекламы. Удивляет то, что никто не спрашивает — а вызвала ли реклама у зрителя желание что-то купить. Но сие в современной рекламе мало кого интересует. Есть еще одна причина: то, что человек помнит на следующий день, он не обязательно будет помнить через неделю.

Юмор

Поскольку тема юмора и развлечения в рекламе исключительно популярна и поскольку вокруг нее накопилось огромное количество предрассудков как в среде рекламистов, так и в среде рекламодателей, мы рассмотрим эту тему более обстоятельно.

Пару слов следует сказать о природе, истории и культуре юмора. В современном мире считается, что иметь чувство юмора очень хорошо, а не иметь его плохо. Но так было не всегда. Было время, когда юмор воспринимался негативно. Более того, считалось, что он отражает «сатанинский дух человека». В греческой философии юмор рассматривался как жестокое качество. Платон полагал, что в основе юмора лежит отсутствие самопознания, что юмор мотивирован завистью, что он морально ущербен и достоин осуждения. Аристотель описывал смех как нечто оказывающее «деградирующее действие на мораль, искусство и религию; как форму поведения, от которой цивилизованный человек должен воздерживаться». Лорд Честерфильд писал, что «нет ничего более примитивного и невоспитанного, чем громкий смех». Словом, исторически происхождение юмора лежит в более темной части человеческой сути — в насмешке, а не в добродушном веселье. До сих пор кое-где можно встретить остатки такого отношения к юмору.

То, что смешно для одного, может казаться несмешным, глупым или даже оскорбительным для другого.

Важно то, что юмор — это понятие далеко не абсолютное, почти индивидуальное. То, что смешно для одного, может казаться несмешным, глупым или даже оскорбительным для другого. Юмор имеет выраженную национальную и религиозную окраску.

Так, у некоторых народов юмор связан по большей части с «практическими шутками», часто «ниже пояса». У других, например у англичан, юмор — это в основном остроумие. Далекое не все русские, не говоря уже об иностранцах, поймут юмор Задорнова или Жванецкого. А многие при появлении на экране героев передачи «Аншлаг» с презрением переключают канал. Словом то, что смешно для од-

ного, совершенно не обязательно будет смешным для другого. И даже если что-то смешно, то мало кто хочет слышать это десять раз.

Знать об этом не мешает маркетологам, а особенно рекламистам, поскольку именно рекламисты в последние годы стали неумело использовать юмор.

Фестивальный юмор

Рекламные фестивали просто помешаны на юморе и развлечениях. Борьба с этим бессмысленно. Это попытка сделать председатель жюри «Канн-77» Бо Рённберг: «Не следует позволять себе соблазняться юмором в рекламе... Мы не должны автоматически давать призы видеопуткам, к которым можно пристегнуть любой продукт. В конце-то концов, мы не в шоу-бизнесе, мы занимаемся коммуникациями». Наивный парень, на фестивале, кроме видеопутки, лучше сказать, видеоклоунады, ничего не было! А были в основном «несмешные, неподходящие и ворованные шутки» (Б. Гарфилд).

От фестивального юмора часто отдают идиотизмом: идиотский сюжет, идиотский текст, идиотские голоса. Тут в чести шутки типа торт в лицо, падения *à la* Чарли Чаплин, слашаво умильные физиономии и прочий шутовской арсенал. О том, что это реклама, а не пародия на неприятельные комедии немного кино, зритель узнает за пару секунд до конца, когда к видеоклоунаде наскоро пристегивается предмет рекламы, не имеющий к только что увиденному никакого отношения. «Пристегивание» проводится мастерски, в самом конце, всего за 1—2 секунды, очень часто без звука. Так что продукт никого не отвлекает от главного, то есть от клоунады. Если останавливать каждый фестивальный ролик за несколько секунд до конца и спрашивать, о чем в нем речь, в 90% случаев ответить не сможет никто.

Для примера опишу только один каннский ролик. Его я смотрел трижды, но даже в последний раз до самого конца не мог вспомнить, о каком же, черт возьми, продукте он рассказывает. Итак: сидит со спицами старорежимная английская бабуля и занудно рассказывает о своей поездке на автобусе в город. (Лихорадочно работает мысль: о чем же это — наверное, о чае, который она себе наливает? Нет, о шерсти, из которой она вяжет! Нет, об автобусе, на котором она любит ездить. Опять нет! О молодежи, с которой

От фестивального юмора часто отдают идиотизмом.

она любит общаться.) «...И тут я надеваю очки и читаю надпись на его майке: *Have a good day. Fuck someone!*» Пока все закатываются и уже не смотрят на экран, там без звука (повторяю — это огромная творческая удача, поскольку так уж с гарантией никто ничего не запомнит!) мелькает название марки. Чего бы вы думали? Каких-то очков. Само собой разумеется, «это» получило «льва».

Разговоры в каннских кулуарах:

— *Вы видели ролик про музей, с Клинтоном? Ну, тот, который получил приз прессы?*

— *Конечно. Ха-ха... Потрясно!*

— *А что он рекламировал?*

— *Э-э...*

— *Ну, хотя бы к какой области он относился: музеям, африканскому искусству, политике, технике?*

— *Э-э... Но ролик... ва-а-ще!*

Как юмор работает в рекламе

С продаваемостью юмор дружит далеко не всегда.

Можно ли использовать в рекламе юмор и развлечения? А почему бы и нет. В рекламе можно применять почти все, но только тогда, когда это диктуется логикой продаваемости. А вот именно с продаваемостью юмор дружит далеко не всегда; чаще всего в рекламе юмор и развлекательность применяют непрофессионально и не к месту, юмор ради юмора, развлекательность ради развлекательности.



Мы здесь не будем говорить о несмешном юморе, которого в рекламе море. Предположим, что юмор в данной рекламе оказался действительно смешным. Как мы на него реагируем? И как он влияет на эффективность рекламы?

Удачный юмор всегда привлекает внимание. А вот дальше, в зависимости от обстоятельств, он может работать в диаметрально противоположных направлениях: усиливая или ослабляя рекламу.

Юмор может повысить эффективность рекламы только тогда, когда объектом юмора является продукт.

В британском ролике на берегу Ла-Манша появляется человек с бутылкой яблочного сока (четко показана этикетка). Он открывает бутылку и... камера «перемещается» на другой берег Ла-Манша. Явно французской внешности велосипедист поднимает голову и начинает нюхать воздух (якобы вдыхая аромат английского яблочного сока). Голос за кадром — «Но главное в этом соке Х то, что эти французики его никогда не получают!» Неудивительно, что именно из Франции потом поступило наибольшее количество заказов на этот сок.

Можно вспомнить и такой пример. Когда появились первые копиры компании *Xerox*, конкуренты стали распространять слух, что они очень сложны в работе. Компания создала ролик, в котором маленькая девочка получает у отца бумажку, бежит к копиру и возвращается с копией. Кто-то в компании вскользь бросил, что реклама была бы действенной, если бы Клиент увидел, что с машиной в состоянии справиться даже обезьяна. Тогда наняли дрессировщика, который довольно быстро научил управляться с копиром шимпанзе. Сняли ролик, где шимпанзе, получив документ, ковыляет к копиру и самостоятельно делает копию. Потом, уцепившись за подвешенную к потолку веревку, она возвращается к боссу и отдает ему бумаги.

Когда ролик показали по телевизору, через несколько дней стали звонить взбешенные секретарши: многие из них получили в подарок банан и услышали — зачем платить секретарше, если можно нанять обезьяну. Больше этот ролик не показывали. Но... о нем говорила вся Америка! А все разговоры о сложности копиров прекратились.

Из российских примеров удачного юмора мне приходит на ум телереклама фирмы *Real-TransHair*, с комической сценой в Шереметьеве, в которой пассажир объясняет несоответствие своей шевелюры, приобретенной им с помощью чудодейственного лазерного метода фирмы *Real-TransHair*, с тем, что пограничник видит на его фотографии в паспорте.

В телевизионной рекламе средства от комаров «Фумитокс» очень забавный комар интеллигентно спрашивает: «Э... Простите, а у вас дома «Фумитокс» есть?» Многим



(я тестировал) этот юмор помог запомнить непростое название препарата — и на том спасибо!

Примеры «продающего» юмора в печатной рекламе можно встретить в работах Джона Джилроя.

К сожалению, такой «продающий» юмор не по зубам большинству рекламистов. Их удел — это юмор, не имеющий никакого отношения к предмету рекламы.

В такой рекламе зрители обычно запоминают сам трюк, но не марку продукта.



В такой рекламе зрители обычно запоминают сам трюк, но не марку продукта; часто люди не могут вспомнить даже товарную категорию, как это имеет место в рассмотренных выше каннских примерах. Причем чем смешнее юмор, тем более эффективным «вампиром» он является и тем ниже эффективность рекламы!

К сожалению, мы не часто узнаем о коммерческом результате юморных роликов. Не так давно рекламная пресса взахлеб писала о рекламном «чуде» *Wassup*, собравшем все призы. Потом я узнал, что этот ролик снизил продажи на 8,3%. Правда, в порядке компенсации его владелец *Budweiser* мог поиграться многочисленными «игрушками», полученными его роликом на разных фестивалях.

С прискорбием следует признать, что на телеэкранах царит в основном подобный псевдоюмор.

«Перестаньте развлекать и начните продавать!»

Серджио Займан, который многие годы в разных качествах участвовал в создании развлекательных реклам, выигравших десятки конкурсов, пришел к очевидному выводу: «Реклама, которая просто развлекает, не работает, и компании, которые этого не поймут, кончат очень плохо». А что до агентств, то, по мнению Займана, «для них развлечение более важно, чем продажа». Все правильно, только вот почему профессионалу потребовалось столько лет, чтобы понять элементарнейшую истину, которую он выразил в своем обращении: «Перестаньте развлекать и начните продавать!» Ведь эту мысль стали высказывать очень давно, сразу же, как только появились желающие забыть о единственном предназначении рекламы — продавать!

Клод Хопкинс (1923 г.):

«Рекламы пишут не для того, чтобы развлекать. Развлекательные рекламы привлекают внимание совсем не тех людей, которые вам нужны. Развлечение является одним из серьезнейших пороков в рекламе. При этом рекламисты забывают о своей задаче. Они забывают, что они продавцы и стараются стать артистами. Вместо продаж они ищут аплодисментов... Не пытайтесь развлекать. Трата денег — серьезный вопрос... Мы видим бездарно используемые рекламные площади, игривость, заумные затеи, развлечение. Дорогостоящие страницы, заполненные болтовней, которые, если бы их писал продавец, поставили бы под сомнение состояние его психики. Но эти рекламы не имеют обратной связи. Деньги тратятся вслепую, просто для того, чтобы потрафить какой-нибудь рекламной причуде».

**«Реклама,
которая просто
развлекает,
не работает...»**

Десятилетия тому назад установили, что «хорошие копирайтеры всегда сопротивлялись искушению развлекать», что «у клоунов не покупают», что «покупка — это очень серьезное дело» (Огилви), что покупатель не дурак, что в рекламе (если она его заинтересовала) ему нужно больше информации о продукте. (Если ему нужно развлечение, он будет искать его в другом месте.) Но те, кто любит в рекламе разглагольствовать о «креативе», на этот опыт поколений плевать хотели.

В заключение данной темы хочется сказать, что никто никогда не утверждал, что реклама должна быть скучной, но между нескучностью и развлекательностью есть большая разница. Далее, удачный юмор поможет в продаже рядового товара, например сока, когда покупателю почти все равно, какой сок покупать. Но юмор, даже очень удачный, мало поможет в продаже дорогостоящего продукта, требующего от покупателя серьезного анализа всех продающих моментов и технических характеристик. Попробуйте, например, с помощью юмора продать... токарный станок.

В оценке возможностей юмора в каждом конкретном случае вам поможет ваше маркетинговое мышление.

Сексуальность

Сексуальность также можно рассматривать как ресурс. В ее основе лежит влечение к представителям противоположного пола, одним из проявлений которого является желание произвести на них впечатление. Этот ресурс можно использовать грамотно для увеличения притягательности предлагаемых решений, а можно использовать вхолостую, в качестве еще одного «вампира», что чаще всего и происходит. К большому сожалению.

**Здесь,
как и везде,
главное —
уместность.**

Здесь, как и везде, главное — уместность. Так, приобретая косметику, одежду, обувь, спортивные товары, некоторые автомобили и предметы интерьера представители обоих полов могут проявлять явные или подспудные сексуальные мотивы. Существует вполне обоснованная причина показывать обнаженное тело в рекламе косметических средств, средств против СПИДа и так далее.

Но не стоит пытаться эксплуатировать эти качества там, где для них нет места. Так, вряд ли стоит ожидать проявления Клиентом сексуальности при приобретении товаров, стройматериалов и массы других не шибко сексуальных продуктов.

«Мой папа говорит, что я эксперт по части заполнения пустых пространств», — говорит грудастая куколка на этой рекламе... герметиков.

Некоторые запомнят эту хохму. Запомнят ли они хоть что-то из самой рекламы? А самое главное — захотят ли они покупать больше двухкомпонентной уретановой пены данного производителя? Я не уверен. А вы?

Выше мы упоминали доктора Ки, всполошившего множество легковверных простаков своими утверждениями о том, что рекламисты якобы сознательно вставляют в рекламу изображения половых органов, слово «секс» и пр. Даже если мы на секунду предположим, что вставляют, то доктору Ки придется очень постараться, чтобы доказать, что эти сексуальные выверты кому-то что-то могут продать.

Использование эротики и секса в маркетинге требует очень тонкого понимания специфики товарной категории, данного продукта, возможной реакции целевой аудитории и много еще чего. В частности, практика рекламы показала, что подбор женских моделей для появления в рекламах, адресованных женщинам, желательно поручать женщинам, ибо дамы, которые нравятся мужчинам, не всегда нравятся женщинам. Далеко не всегда удаются мужчинам-рекламистам рекламы деликатных женских товаров и услуг.

Маркетологам надлежит помнить, что использование эротики может иметь ограничения или даже быть табу в некоторых религиях.

Честолюбие

Честолюбие и даже тщеславие в некоторых ситуациях суть ресурсы, которые опытный маркетолог может и должен использовать с большой пользой. Так, в одной рекламе *Rolls-Royce* представлялся как самый дорогой и неэкономичный автомобиль в мире. Но здесь также нужно уметь тонко чувствовать ситуацию.

Страх

Иногда можно слышать, что в маркетинге нельзя опираться на страх. Это не так. Что заставляет людей приобретать наиболее безопасный автомо-

My daddy says
I'm an expert
at filling up
empty spaces!



C&R
Products
has a
unique easy-to-use
answer for your on-site
insulating and sealing
problems.

FOMOFILL

- Expanding foam caulk
- Seals, bonds, insulates
- No mixing
- Energy saver

FOMO-2

- Two-component
urethane foam kit
- Positive metering with
flow control
- Thermal/acoustical
insulator
- Four kit sizes for any
size job.

Call or send for our
Catalog on a complete
line of sealant products.

You are a sealant
specialist with C&R
products.

C&R

PRODUCTS COMPANY

413 W. Gardena Blvd., Gardena
CA 90248 (213) 532-1710

биль, страховать свою жизнь и имущество, начинать беречь свое здоровье, приобретать устройства электрзащиты и так далее? Другое дело, что здесь важно не переборщить.

Я думаю, что читатель со мною согласится в том, что в приведенных здесь рекламах страх использован уместно.

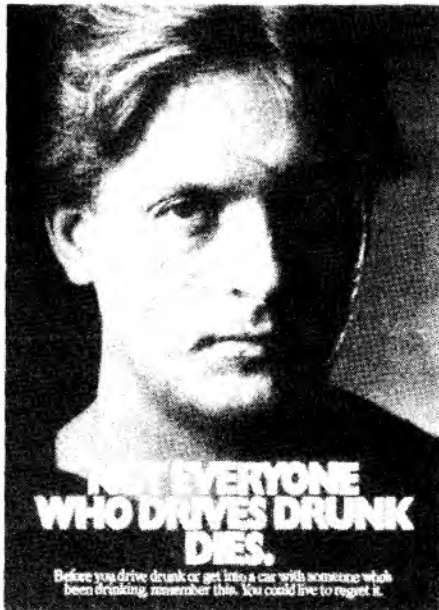


WE DESIGN EVERY VOLVO TO LOOK LIKE THIS.

VOLVO



**МЕСТО
ДЛЯ КУРЕНИЯ**



**NOT EVERYONE
WHO DRIVES DRUNK
DIES.**

Before you drive drunk or get into a car with someone who has been drinking, remember this. You could live to regret it.

Доверие

Этот ресурс очень ценен. Одной из многочисленных проблем маркетинговых коммуникаций, и особенно рекламы, является дефицит доверия. Опросы неизменно выявляют большой процент людей, не доверяющих рекламе. Это обязательно должен учитывать маркетолог.

Одной из многочисленных проблем является дефицит доверия.

Деньги

В конечном счете деньги — это основной ресурс Клиента, который интересует бизнес. Именно умением зарабатывать деньги, единственным источником которых является Клиент, и определяется квалификация всех в бизнесе, включая маркетологов. Отсюда следует, что маркетологам не помешало бы иметь максимально полное представление об этом ресурсе представителей тех сегментов рынка, с которыми они имеют дело.

К деньгам люди относятся по-разному. Одни, подобно пушкинскому скупому рыцарю, ценят их превыше всего, в ущерб времени и даже счастью. Другие относятся к ним более философски. Мне нравится высказывание Г. Форда: «Если проблему можно решить с помощью денег, то это не проблема. Это просто расходы». Для третьих деньги — это презренный металл.

Одни национальные культуры более материалистичны, другие менее. Английский писатель Д. Голсуорси говорил о русских: «Для русского материальные ценности и принципы, за ними стоящие, значат слишком мало, а чувства и выражение их — слишком много». Официанты в туристских центрах Европы, где любят отдыхать русские, отмечают, что, получив счет, русские и, скажем, немцы ведут себя совершенно по-разному: немец все тщательно проверяет, русский же платит «от бедра». Западные исследования отношения населения к распродажам в России показали, что в отличие от западных покупателей русский не ждет распродажи, а покупает тогда, когда ему взбрела в голову идея это купить.

То же самое можно сказать и о религиях. Выше мы отмечали, что православие к богатству относится не очень благосклонно; протестантство же более материалистично, оно поощряет прилежный труд и обогащение. Вот что писал К. Хопкинс о западном покупателе: «Люди о многом судят по цене. Они не эксперты. В Британской националь-

В конечном счете деньги — это основной ресурс Клиента, который интересует бизнес.

ной галерее есть картина, о которой говорится в каталоге, что она стоит \$750 000. Большинство посетителей вначале пробегают мимо нее, не обращая внимания. Потом они знакомятся с каталогом и узнают о стоимости картины. Тогда они возвращаются и стоят вокруг нее толпой. Один универсам рекламировал шляпу стоимостью \$1000, и на этаже с трудом поместились женщины, желающие на нее поглазеть». Я не думаю, что русские ведут себя таким же образом.

Однако вернемся к деньгам Клиента, которые должны интересовать маркетолога. Начнем с денег, которые маркетолог хочет получить с Клиента за продукт. Здесь полезно руководствоваться принципом *value for money* — за свои деньги Клиент должен получать сполна. Обман Клиента в конечном итоге оборачивается против фирмы.

Маркетолог должен стремиться к тому, чтобы сократить «накладные» расходы Клиента, которые он несет в процессе совершения покупки. Он значительно повысит вероятность покупки именно у его компании, если ему удастся сократить расходы Клиента на поиск наилучшего продукта и на общение с его компанией. Под последним следует понимать и траты на телефон, Интернет, факсовую бумагу и т.д.

**Умный
на пенни,
дурак на фунт.**

Вряд ли разумно поступают фирмы и магазины создавая у себя платные туалеты и стоянки для Клиентов. Вряд ли разумно поступает, скажем, сеть магазинов «Пятерочка», взимая с покупателей плату за пакеты, на которых, кстати, красуется их логотип. Здесь приходит на ум английская пословица — умный на пенни, дурак на фунт.

Личная жизнь

Отношение к личной жизни у людей противоречивое. С одной стороны, люди боятся одиночества и объединяются в различные коллективы. С другой стороны, они оберегают свою частную жизнь от «несанкционированных» вторжений.

И то и другое имеет свои маркетинговые аспекты. Возможность пообщаться может быть неплохим продающим моментом для клубов, лагерей, учебных заведений. Очень полезно разумное сочетание общения и уединения.

В любом случае люди боятся бесцеремонных вторжений в свою личную жизнь. У них может вызывать оправданное беспокойство применение высоких технологий для

сбора и использования частной информации. Люди очень боятся манипулирования. Именно этим страхом объяснялась болезненная реакция населения на «сублиминальную рекламу» (25-й кадр), якобы открытую мошенником Вайкари. Очень плохую услугу маркетинговому и рекламному сообществу оказал М. Дымшиц, назвав свою весьма странную книгу «Манипулирование покупателем».

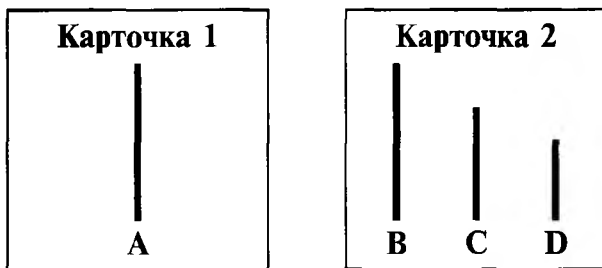
Люди очень боятся манипулирования.

Стадные рефлексы

В нас силен конформизм, стадные рефлексы, боязнь оказаться белой вороной. Хопкинс писал: «Люди как овцы. Они не могут судить о ценностях, ни вы, ни я. Мы в основном судим о вещах по впечатлениям других, по общепринятым вкусам. Мы идем с толпой. Люди следуют стилям и модам. Мы редко принимаем решения сами, поскольку мы не знаем всех обстоятельств. Но когда мы видим, что толпа пошла в том или ином направлении, мы с готовностью следуем за нею». Ему вторит Марк Твен: «Мы осторожные овцы, мы ждем, куда же пойдет наша отара, и затем идем за нею».

Марк Твен:
«**Мы осторожные овцы, мы ждем, куда же пойдет наша отара, и затем идем за нею.**»

До какой степени человек может быть подвержен стадным рефлексам, показывает такой эксперимент. Испытуемому показывали две карточки:



Его попросили рассмотреть отрезок *A* на карточке 1 и указать отрезок сходной длины на карточке 2. Какой бы указали вы? Разумеется, *B*. Можете ли вы себе представить, что 75% испытуемых указали на *C*? В это трудно поверить. Но дело в том, что в комнате присутствовали другие люди, которые (по договоренности, разумеется) прямо перед испытуемым дружно показали на *C*.

А теперь поставьте себя на место нашего испытуемого. Что вам делать? Вы покрылись испариной. Ваши глаза говорят вам, что правильный ответ *B*, но ведь все присутст-

вующие показали на С. Теперь вы понимаете, почему 75% предпочли С?

В советские времена был такой анекдот: демократический централизм — это когда каждый в отдельности «против», но все вместе «за». С почти аналогичной ситуацией я столкнулся в Каннах — каждый в отдельности за кофе или пивом соглашался, что все это дешевое и вредное шоу, но... ну, ты понимаешь, старик! Кстати, все великолепно воспринимали рассказанный выше анекдот и напоминание о сказке про голого короля.

То же самое часто происходит и в жизни: когда приходится выбирать между сходными вариантами, мы склонны следовать за «стадом» или за какими-то незначительными подсказками. Представьте себе: вы в растерянности стоите перед полкой в супермаркете, глаза на пару десятков красивых упаковок, и тут перед вами несколько человек уверенно берут с полки один и тот же продукт. Что сделаете вы? Скорее всего, возьмете этот же продукт.

Одним из проявлений стадности является мода.

Одним из проявлений стадности является мода. Очень подвержены стадности подростки. Они могут отчаянно воевать с «предками» за свою независимость и при этом рабски следовать за «стаей» буквально во всем, даже в самых диких выходках.

Очень забавны стадные рефлексы в рекламе. Все талдычат об оригинальности и... копируют рекламы своих конкурентов. Откройте любую рубричную газету. В каждом разделе вы найдете массу реклам, сделанных как под копирку.

Как же мы не любим перемен!

Никогда не выйдут из моды консерватизм и традиции.

Большинство людей боится перемен. Часто можно слышать китайскую мудрость: «Упаси нас бог жить в эпоху перемен». Никогда не выйдут из моды консерватизм и традиции. Для Англии эти два понятия стали даже национальной философией. Россия до середины XIX века цеплялась за крепостное право и патриархальный уклад жизни. Реформы Александра II и Столыпина вместо благодарности вызвали отторжение и ненависть. Россия с трудом воспринимала идеи и свершения Ломоносова, Суворова, Ушакова, Витте и прочих немногочисленных бунтарей, платя им, как правило, черной неблагодарностью.

Чем глубже задумываешься над этим, тем более потрясает содеянное Петром. Блистательный историк Ключев-

ский блистательно доказывал, что вся деятельность Петра — это сплошное фиаско. К такому выводу он пришел, проанализировав военные, юридические, экономические и прочие реформы Петра — они-де не достигли намеченных целей. Возможно. Но на всякого мудреца довольно простоты. А наш исторический мудрец не узрел того, что сейчас назвали бы неосязаемыми активами (*intangibles*). Он не учел грандиозного психологического переворота, который совершил отец Отечества в стране, которая, как черт ладана, боялась любых перемен. Разбудить российского медведя от многовековой спячки, дать толчок, перевернуть мозги, поставить новые ориентиры, вскормить «птенцов гнезда Петрова», зародить в русских умах помыслы великие, запустить маховик, прорубить окно, приобщить к цивилизации... Причем сделать все это необратимо. Навсегда.

Хорошо ли природа запрограммировала человека на устойчивость к переменам? Наверное, не очень. Нам сейчас трудно себе представить, насколько медленно происходили изменения в жизни наших предков. Показателен пример Римской империи: за 1000 лет ее существования почти ничего не изменилось ни в образе жизни римлян, ни в ее военных, строительных и прочих технологиях. Даже такое положительное изменение, как появление письменности, не всеми воспринималось благосклонно. Платон отмечал, что письменность испортила мышление, поскольку прекратилось общение душа—душа.

В 1835 г. Баварский медицинский колледж предупреждал намеревающихся совершить поездку на поезде о том, что сумасшедшая скорость (аж 40 км/час!) может вызвать у них повреждение мозга *delirium furiosum*. В 1970 г. Алвин Тёффлер, предвидя грядущее ускорение нашей жизни, написал книгу «Будущий шок» (*Future Shock*), в которой он описывал «отклик человека на перестимуляцию»: апатия, возбудимость, бессмысленное насилие, болезни и депрессия.

К чему весь этот разговор о переменам? Дело в том, что:

Новая экономика строится на переменам и готовности к ним людей. И чем дальше, тем больше.

Уже несколько лет деловая печать заполнена статьями о том, что необходимо повышать психологическую устойчивость сотрудников компаний к переменам и ослаблять их сопротивление переменам. Компании проводят тренинги по адаптации к изменениям, но результаты неутешитель-

Хорошо ли природа запрограммировала человека на устойчивость к переменам?

«Выживает не самый сильный или самый умный, а самый восприимчивый к переменам».

ные — только 10—20% планируемых реформ оказываются успешными. Большинство же спускаемых сверху инициатив встречает пассивное и даже активное сопротивление. Так будет продолжаться до тех пор, пока реформаторы и революционеры не поймут, что большинство обывателей, если им «тепло и сыро», не хотят никаких перемен. Только танцая от консервативного обывателя, постепенно вовлекая его, заинтересовывая его и делая его причастным, можно приступить к каким-то переменам.

К новой экономике очень подходят слова Чарльза Дарвина: «Выживает не самый сильный или самый умный, а самый восприимчивый к переменам».

Кто для нас авторитет?

Нас всех окружает море продуктов, тем и проблем. Разбираться во всем этом мы заведомо не можем, а различным источникам информации, включая рекламу, мы не очень доверяем. Как же мы выходим из положения, если нам нужно что-то по компьютерной, автомобильной, медицинской или иной части? У нас почти всегда есть некий знакомый авторитет, мнению которого мы доверяем. Часто слепо. И часто неразумно.

К вопросу об авторитетах мы вернемся, когда будем обсуждать так называемые экспертные покупки, которые человек совершает по рекомендации «эксперта».

Представления о качестве

Мы постоянно слышим разговоры о качестве. Слова «качество» и «качественный» стали настолько избитыми, что мало кто задумывается об их значении. А понятие качества не так просто, как кажется на первый взгляд. Если вам перечислят сотни продуктов, то можете ли вы во всех случаях ответить на вопрос: что такое качество применительно к тому или иному продукту?

Как-то довольно большой аудитории я задал вопрос: «Кто любит пиво?» Поднялся веселый лес рук. Следующий вопрос: «А что такое КАЧЕСТВЕННОЕ пиво?» Ни одной руки! После довольно продолжительной дискуссии мне был выдан ответ — пиво с хорошими органолептическими свойствами. (Вы уже представили себе дядю Васю, требующего в ларьке пиво с отличными органолептическими

свойствами?) Вопросы о качестве других продуктов вызывали сходную реакцию.

Опросите 100 человек — что такое хорошая водка? Вы получите массу ответов, большая часть которых выдает неосведомленность о свойствах этого весьма популярного на Руси напитка.

И это касается пива и водки, то есть продуктов, «родных» для большинства россиян. А если задать вопрос о качестве кондиционера, пылесоса, холодильника, электрокипятильника и прочей бытовой техники? Здесь будет полный туман.

С той или иной степенью точности мы можем оценить качество некоторых продуктов — попробовав на рынке кусочек яблока, примерив одежду или обувь, полистав книгу или журнал, опробовав в действии механизм, посидев в кресле, посмотрев на растение и т.д. А как вы оцените качество упакованных продуктов питания, бензина, предлагаемой вам туристической путевки? Как же тогда вы составляете свое мнение и делаете выбор? Ориентируясь на вид упаковки, на место, отведенное данному продукту на полке, а также на цену.

Цена является важным субъективным показателем качества. В нашем сознании более высокая цена ассоциируется с более высоким качеством. Именно поэтому можно говорить о маркетинге и даже психологии ценообразования. Есть примеры, когда повышение цены увеличивало продажи. Одним из примеров является виски *Chivas Regal*. Этот продукт продавался так плохо, что его собирались снимать с продажи. Но после повышения цены этот напиток прочно занял нишу высококачественного виски.

Есть и другие косвенные показатели качества. Это могут быть звездочки на коньяке или на гостинице, победы напитка на конкурсах и автомобиля на гонках, рекомендации авторитетных источников и отзывы счастливых пользователей, отчеты об испытаниях и т.д.

В рекламе следует использовать все свидетельства качества, как прямые, так и косвенные.

Бытуют две точки зрения на качество — точка зрения производителя и точка зрения Клиента, которые часто не совпадают. Нетрудно видеть, чья точка зрения важнее для бизнеса. Не понимая этого, производители часто разводят руками: почему никто не оценивает наше грандиозное достижение — ведь мы создали такой качественный продукт!

Бытуют две точки зрения на качество — точка зрения производителя и точка зрения Клиента, которые часто не совпадают.

Когда, следуя нынешним тенденциям переходить на все естественное, производители заменили искусственные фруктовые вкусовые добавки на натуральные, большая часть рынка, привыкшего к искусственным добавкам, на это отреагировала отрицательно. Если люди никогда не ели свежей рыбы, то им будет казаться, что поджаренная на их глазах свежельовленная рыба с душиком. Попытки британских чайных компаний выпустить на рынок так называемые качественные чаи (*quality teas*) не нашли понимания у рынка. Особенно осторожно следует подходить к рынкам, где данный продукт незнаком — здесь вас могут ждать любуе сюрпризы.

Хорошее качество — это не то, что кажется качественным профессионалам, а то, что кажется качественным Клиенту.

Дорогие маркетологи, в вопросах качества танцуйте от Клиента, его представлений и даже предрассудков.

Можно говорить и о скрытом качестве. Вам понравился вкус напитка — все замечательно. Затем вы пропустили образец напитка через хроматограф и ужаснулись количеству содержащихся в нем вредных примесей — на вкус они не ощущаются. Вы купили красивые тормозные колодки, которые стерлись через пару недель. Вы купили красивую мебель, у которой через пару месяцев начали отваливаться ручки шкафов. Примеров можно привести много.

Дорогие маркетологи, в вопросах качества танцуйте от Клиента, его представлений и даже предрассудков. Если ваш продукт обладает замечательным скрытым качеством, помогите вашему Клиенту его оценить! Подумайте о том, как все это разъяснить Клиенту-неспециалисту. В противном случае все ваши разговоры о каком-то понятном только вам качестве никого не затронут. Обидно, когда, располагая замечательным и даже уникальным продуктом, фирма не может грамотно донести до целевой аудитории все его продающие моменты.

Почитесь у *IKEA*. Она очень убедительно и интересно рассказывает, как она тестирует мебель, в ее магазинах даже стоит работающий испытательный стенд, который на глазах у публики терзает стул. Как после этого Клиенты будут относиться к мебели *IKEA*? Они наверняка поверят такой рекламе (даже не понимая слов).



Потребности

Бизнес основан на удовлетворении потребностей — если бы не было потребностей, то не было бы и бизнеса. В условиях жесткой конкуренции победить конкурентов можно только одним способом — предлагая Клиенту решения, которые удовлетворяют его потребности лучше, чем это делают конкуренты.

Но трудно удовлетворить потребности, не зная их. А посему постоянное изучение потребностей Клиента является необходимым условием практически для всего на фирме: для исследований и разработок, для производства и логистики, для сбыта и рекламы. Итак, давайте повнимательнее приглядимся к человеческим потребностям, желаниям и прихотям.

Римский философ-стоик Эпиктет утверждал: «Ничто не имеет большей власти над человеком, чем его собственные потребности». С этим можно согласиться только отчасти, ибо потребности имеют разную важность, разную интенсивность и разную власть над нами. Например, потребность в воздухе настолько велика, что если ее не удовлетворить, то человек умрет через несколько минут. Если эту потребность принять за 100%, то все другие потребности будут составлять определенный процент, доходящий до нуля. В частности, нулевой является потребность человека в продукте, который ему неведом. Так, человек XVI века испытывал нулевую потребность в железнодорожном, автомобильном и тем более в авиационном транспорте.

Каждый человек имеет свое, присущее только ему количество потребностей разной интенсивности. Для меня бытовая (не политическая) свобода человека определяется количеством и прочностью ниточек (потребностей), с помощью которых им управляет жизнь: человек тем свободнее, чем меньше этих ниточек и чем они слабее. Предельный случай несвободы — это пристрастие к наркотикам, табаку, алкоголю. Если человек не может обходиться без икры или изысканных блюд французской кухни, то он ме-

**Трудно
удовлетворить
потребности,
не зная их.**

нее свободен, чем тот, кто довольствуется самой простой пищей. Но не все так просто. Получается, что более свободен тот, кто не испытывает потребности в настоящем искусстве и литературе. Такой свободы почему-то не хочется.

Сколько существует человечество, столько оно ломает голову над проблемой плотских и духовных потребностей, жадности и ненасытности, скромности и воздержания, аскетизма и сибаритства. И вряд ли человечество когда-либо разрубит этот гордиев узел. Литература будет постоянно заставлять нас задумываться над такими персонажами, как довольствующийся самым малым Эзоп или сжигаемый желаниями герой бальзаковской «Шагренево́й кожи». Не оставила эту тему без внимания и Библия (Книга Экклезиаста): «Все труды человека — для рта его, и при всем том душа его не насыщается».

Есть тонкая грань между потребностями и желаниями. Потребности связаны с решением какой-либо проблемы. Желания же идут от сердца. Они могут не совпадать с потребностями. Например, у вас есть потребность в операции, но вряд ли у вас есть желание ложиться на операционный стол. У вас есть потребность сделать ремонт квартиры, но вряд ли у вас есть желание терпеть всю эту грязь и неудобства.

Еще есть прихоти. Чехов справедливо заметил, что «нужно отличать необходимость от прихоти». Прихоть (и даже самодурство) по-русски нам блестяще проиллюстрировал Пушкин своей сказкой «О рыбаке и рыбке».

Покупая, человек может удовлетворять и потребности, и желания, и прихоти.

Покупая, человек может удовлетворять и потребности, и желания, и прихоти. Когда он удовлетворяет просто сиюминутное желание или прихоть, то купленная вещь может очень скоро оказаться в кладовой или на чердаке или даже на помойке.

Когда человек хочет и может что-то купить, то можно говорить, что его потребность превратилась в спрос.

Спрос — это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Если у человека нет средств для приобретения данного товара или услуги, то он не может быть покупателем. Правда, современный бизнес пытается решать эту проблему с помощью продажи в кредит, ипотеки, привлечения инве-

сторов и прочих методов. В дальнейшем мы будем исходить из того, что покупатель имеет средства для приобретения данного продукта, хотя он может быть чувствителен к цене.

Уровни потребностей

Различают разные уровни потребностей. В учебниках маркетинга их принято представлять с помощью так называемой пирамиды Маслоу.

В основании этой пирамиды лежат самые элементарные потребности, которые мало чем отличаются от потребностей животных. Выше располагаются чисто человеческие потребности.

Иногда можно прочесть, что человек начинает испытывать «человеческие» потребности только после полного удовлетворения физиологических потребностей. Вряд ли это так. Скорее всего, человек испытывает потребности на нескольких уровнях одновременно, но с разной интенсивностью и разной приоритетностью. Безопасность здесь стоит на втором месте, то есть автор этой пирамиды полагает, что голодный человек не будет реагировать на несущийся на него автомобиль или прочую опасность, пока он не удовлетворит голод.

Верите ли вы в это?

Часто люди сознательно ущемляют себя в физиологических потребностях, чтобы в порядке компенсации получить удовлетворение потребностей на более высоком уровне. Например, давно доказано, что высокие каблуки оказывают вредное воздействие на здоровье женщин. Однако миллионы представительниц прекрасного пола продолжают носить шпильки. Для чего? Как объяснил король обувной моды Маноло Бланик: «Высокие каблуки возвышают женщину, делают ее сильной для того, чтобы сводить с ума мужчин и завоевывать мир». Многие готовы несколько недель отказывать себе во всем, чтобы скопить на какую-нибудь картину, ювелирное украшение, «крутой» горный велосипед или поездку в Гималаи.



Пирамида Маслоу

Некоторую непредсказуемость потребностей подтверждает и пример с рекламой, помещенной в 1899 году популярным исследователем Эрнстом Шеклтоном:

Нужны мужчины для опасного путешествия.

Зарплата маленькая. Холода страшные.

Долгие месяцы крошечной тьмы.

Постоянная опасность.

Благополучное возвращение сомнительно.

Почести и признание в случае успеха.

На объявление было получено более двух тысяч откликов! Это может поразить приверженца философии трех Т — тахта, тапочки, телевизор. Но это покажется совершенно естественным тому, кто увлекается экстремальными видами спорта.

В некоторых ситуациях самоуважение и честь могут заставить человека сознательно расстаться с жизнью. Так что и здесь эта схема не очень работает.

**Наверное,
можно говорить
о каком-то
законе
сохранения
потребностей.**

Наверное, можно говорить о каком-то законе сохранения потребностей — чем больше материальных потребностей, тем, как правило, меньше духовных, и наоборот. Некоторой константой здесь может служить время — его надо чем-то заполнять. А заполнять его можно сидением в ресторанах или казино, работой по созданию чего-то полезного для общества или просто интересным занятием (коллекционированием марок, например). Если у человека появляется такое интересное занятие, его материальные потребности часто снижаются. Один российский банкир заметил, что когда его жена заимела серьезное хобби, она стала обходиться ему дешевле. Все просто — хобби стало поглощать ее время и внимание.

Состоятельные люди имеют больше материальных возможностей удовлетворять свои потребности, но этими возможностями они пользуются по-разному. Кто-то, изнывая от безделья, как Жаклин Кеннеди, прожигает жизнь, постоянно устраивая шопинговые оргии и забывая свои дома сотнями платьев и пар обуви. Кто-то работает, как вол, не обращая внимания на быт и используя свое богатство и власть только для достижения благородной цели. Например, Алексашка Меншиков никак не мог взять в толк, почему государь всяя Руси ходит в штопаном кафтане. Третьяков, создатель знаменитой галереи, ел в основном щи да кашу, но при этом вряд ли можно считать, что его потребности были ниже, чем у какого-то чревоугодника; просто

лежали они в иной сфере: каждый заработанный рубль он вкладывал в картины, которые намеревался подарить России.

Возможно, скоро и «новые русские», наигравшись в роскошь, пойдут по пути Третьяковых, Мамонтовых и Морозовых. А некоторые даже начнут помышлять о благе Отечества. Дай-то бог!

Иногда этот закон сохранения ставит человека перед дилеммой. Например, хочешь наслаждаться красотами дикой природы в горах, тайге и прочих далеких от цивилизации местах, готовься к суровому быту и тяжелой работе. Любишь комфорт — смотри на эти красоты только по телевизору. У людей, работающих или проводящих отпуск на природе, спартанские привычки часто остаются на всю жизнь.

Человек имеет потребности не только в частной жизни, но и в своей профессиональной деятельности. Выше было описано исследование потребностей наемных работников, проведенное университетом Огайо. Результаты показали непонимание работодателями потребностей своих сотрудников.

Как возникают потребности

Потребности возникают по-разному. Одни, такие, как голод, возникают сами по себе, помимо нашего желания. Другие возникают из трезвого анализа ситуации. Третьи подбрасывает нам сама жизнь. Так, появление и взросление детей в семье определяет последовательное появление и отмирание массы потребностей. Рост преступности повышает потребность в средствах безопасности и самообороны. Новые потребности создает повышение уровня культуры человека. Свои потребности приносит и старость.

Масса потребностей и желаний возникает из наблюдения за окружающими, из стадных рефлексов — «Я, Вань, такую же хочу!» (Высоцкий). Здесь существенную роль могут играть такие качества, как подражание («все, как у людей»), зависть, престижность, принадлежность к так называемой референтной группе (семья, сословие, круг общения), мнение которой для человека важно.

Потребность может возникнуть и при появлении новых товаров и услуг — человек, живший в Средние века, не испытывал потребностей в чудесах современной цивилиза-

**Потребности
возникают
по-разному.**

ции. Многие удивились бы, если бы им раньше рассказали о сотовой связи. Если новые продукты не создают потребности, они умирают. Если бы существовало кладбище для таких продуктов, то там не хватало бы места.

У многих людей потребности возникают, когда они листают каталоги, разглядывают витрины или посещают магазины — аппетит приходит во время еды. Это одна из причин того внимания, которое проявляют на Западе к качеству каталогов и оформлению витрин.

Многие приобретают потребности, случайно что-то попробовав. Не могу забыть даму, «приятную во всех отношениях», которая только что закончила первый в своей жизни урок верховой езды. Заплетая ногами, она вела все понижающего коня, то и дело обнимая его за шею. Раскрасневшееся лицо, смазанный макияж, горящие глаза, восторженные междометия — живое воплощение только что откупоренной бутылки шампанского. Шествующий на почтительном расстоянии муж что-то бубнил без всяких шансов быть услышанным. В баре, глотнув залпом чего-то горячительного, она сбивчиво поведала человечеству, припудривая носик, что иностранные курорты, дом на Канарах, яхта и прочие приобретенные на деньги мужа удовольствия — это ничто в сравнении с ЭТИМ.

Как у молодых людей возникает потребность выбрать ту или иную профессию? Одни выбирают, следуя семейной традиции; другие — начитавшись книг и насмотревшись фильмов.

Знаем ли мы потребности Клиента?

На взгляд людей, далеких от маркетинга, рыночные потребности людей ясны и понятны, они просто лежат на поверхности. Такое мнение характерно для фирм, где преобладает производственное или инженерное мышление.

Многие считают, что рынок в основном интересует цена, и конкуренты яростно схлестываются между собой в ценовых войнах. Сидя на заборе, Клиент ждет, когда же бизнес, наконец, догадается, что для него (как показывают исследования) вопрос цены может стоять на 3—5-м местах. А что на первом? В каждом случае свое.

Супермаркеты уже мало конкурируют по ценам. Конкуренция сместилась в такие области, как ассортимент, скорость покупки, удобство размещения товаров, квалификация

Многие считают, что рынок в основном интересует цена.

продавцов, наличие и стоимость доставки, удобство парковки, возможность оставить ребенка в игровой комнате и т.д.

Один американский производитель доильных аппаратов упирал, как и все, на низкие цены, а продажи падали. Опрос фермеров дал ошеломляющий результат — наиболее важным фактором для них оказалась... простота чистки аппарата. Когда переориентировали рекламу на простоту чистки, продажи подскочили. А цены? Их даже слегка подняли.

Почему из многих тысяч продуктов, которые ежегодно выпускаются на рынок, выживают единицы? Основная причина в том, что их создатели не чувствуют истинных потребностей Клиентов или не хотят их чувствовать.

С непониманием потребностей могут быть связаны и курьезы. Создатели идеальной кофемолки для баров (мелет быстро, без звука и запаха!) были удивлены негативным отношением к ней большинства барменов. По мнению этих чудачков, эта стерильная кофемолка не вписывалась в привычную атмосферу бара — что может быть лучше уютного урчания кофемолки и разносящегося аромата свежемолотого кофе!

На американских бейсбольных матчах принято есть очищенный арахис — к концу матча зрители сидят по щиколотку в скорлупе. Дабы устранить непорядок, одна компания предложила болельщикам очищенный арахис в пакетиках, чем вызвала их бурное негодование. Они упорно продолжают давить скорлупу. (Попробуйте предложить очищенный подсолнечник деревенским кумушкам, любящим посудачить, шелкая семечки.)

Вывод: очень серьезно относитесь к выявлению истинных потребностей рынка. Бойтесь скоропалительных решений. Исследуйте, домысливайте и тестируйте. Ваша маркетинговая программа (включая рекламу) будет успешной только тогда, когда она очень точно попадет в резонанс с истинными потребностями рынка.

Лозунг команды вышеупомянутого Акио Морита:

«Внимательно наблюдайте за тем, как живут люди, вырабатывайте интуитивное ощущение того, что им нужно, и создавайте это. Не занимайтесь исследованиями рынка!»

Если бы этому совету следовали все маркетологи, у нас было бы меньше дорогостоящих провалов. Пока же многие производители выходят на рынок с продуктами, не прочувствовав потребности и традиции потребления.

Очень серьезно относитесь к выявлению истинных потребностей рынка.

Знает ли Клиент свои потребности?

На первый взгляд, вопрос очень странный. Разумеется, знает, ответят многие. Что касается значительной части еды, то мы свои потребности действительно знаем довольно хорошо. Нам нужен чай, кофе, хлеб, молоко и т.д. Правда, при этом мы не всегда четко представляем, какой именно чай и т.д. Пойдите рядом с продавцом и послушайте его разговоры с Клиентами. Многие называют просто категорию товара, например, «дайте мне молоко». Любое! Многих озадачивает даже вопрос о жирности, не говоря уже о фирме-производителе.

Очень часто люди не могут четко назвать свои потребности.

Очень часто люди не могут четко назвать свои потребности. Или же они формулируют их так, что опытный продавец должен затратить усилия, чтобы правильно интерпретировать их слова.

Заявляемые потребности

Эти потребности человек декларирует себе, родным, знакомым, продавцу. Эти декларации могут совпадать или не совпадать с истинными потребностями его.

Плохо, когда это несовпадение выясняется уже после покупки. Предположим, человек купил что-то, и через определенное время оказывается, что это «что-то» не соответствует его потребностям. Как он поступает? По-разному, в зависимости от ситуации. Купленную дверную ручку, которая не подходит к его шкафу, человек, скорее всего, выбросит; вместо 3-процентного молока он, скорее всего, выпьет 1,5-процентное молоко, не испытывая при этом особых разочарований; поступив в вуз, который оказался «типичное не то», он, скорее всего, будет продолжать в нем учиться, преодолевая отвращение. Так что цена расхождения заявленных потребностей с истинными может быть разной, вплоть до искаленной жизни.

Истинные потребности

Для маркетолога — это самые важные потребности. Но если Клиент часто и сам не знает, что он хочет, то что можно называть его истинными потребностями? Наверное, потребности, удовлетворив которые он потом об этом не пожалует.

Выходя на рынок редко приобретаемых продуктов, Клиент может представлять свою потребность в самых общих чертах: хочу телевизор, окна, компьютерную мебель. По мере его ознакомления с последними достижениями в соответствующей области он может свои потребности конкретизировать или изменить. Он может даже предпочесть совершенно иное решение своей проблемы. То есть человек приходит в магазин с определенным представлением о том, что ему надо купить, но может купить нечто другое. И тут многое зависит от квалификации и ответственности продавца.

Давайте для примера проанализируем следующую ситуацию: человек заявляет, что ему нужен недорогой автомобиль. На поверку может оказаться, что, желая приобрести недорогой автомобиль, наш Клиент в действительности хочет приобрести недорогой в эксплуатации автомобиль, а цена (в разумных пределах, разумеется) его интересует во вторую очередь.

Как должен поступить опытный продавец? Он должен внимательно выслушать Клиента и задать ему несколько вопросов, чтобы понять истинные потребности Клиента. Докопавшись до сущности, он должен предложить наилучшее решение, если оно имеется. Клиент получит полное удовлетворение от покупки, и у него останутся о фирме приятные воспоминания. Почти наверняка довольный Клиент или придет еще раз сам или направит своих знакомых.

Мы обсуждали памятки «как выбирать...». Прочтение такой памятки, как показывает практика, помогает Клиенту определить свои истинные потребности.

Незаявленные потребности

К категории незаявленных потребностей можно отнести, прежде всего, те потребности, которые Клиент считает само собой разумеющимися. Так, наш покупатель автомобиля ожидает хорошего к себе отношения со стороны продавца, хорошего сервиса, доступности запчастей и прочее.

Далее, у него могут на месте возникнуть такие потребности, о которых он даже и не подозревал. Сев в автомобиль и прокатившись, он может вдруг обнаружить, что получил неожиданное удовольствие от управления машиной, комфорта и других ощущений, которые он вам не сможет выразить словами.

Выходя на рынок редко приобретаемых продуктов, Клиент может представлять свою потребность в самых общих чертах.

У человека могут быть и тайные мечты, например, произвести впечатление на соседа или на девушку, которая ему нравится. Окружающим он хотел бы показаться человеком, способным делать отличные покупки. И так далее.

Особняком стоят корпоративные Клиенты. На Западе, когда продавцов готовят к работе с корпоративными Клиентами, их учат докапываться до тайных личных потребностей участника переговоров. Эти потребности называют скрытой повесткой дня (*hidden agenda*). Отмечено, что часто исход сделки решает именно способность продавца понять и удовлетворить эти тайные потребности.

Неосознанные потребности

Так можно назвать реальные потребности, о существовании которых вы можете и не подозревать.

Так можно назвать реальные потребности, о существовании которых вы можете и не подозревать. Например, вы можете причинять вред своему здоровью, делая (или не делая) что-то по незнанию. Или у вас могут выходить из строя дорогостоящие электроприборы и компьютеры из-за плохого электропитания (о чем вы и не подозревали) — то есть у вас есть серьезная потребность в электрозащитных устройствах UPS.

Есть и более типичные ситуации. Так, приобретая автомобиль или копир, вы также «приобретаете» проблемы сервиса, запчастей, расхода энергии и т.д. Купив что-то без точного знания всех критериев оценки, вы можете купить и ворох ненужных вам проблем.

Если ваш продукт удовлетворяет неосознанные потребности, то вы ничего не добьетесь, пока не откроете целевой аудитории наличие этой проблемы и не создадите потребности в ее решении. Рекомендуется следующие рекламные ходы:

- 1) вы вскрываете проблему и создаете потребность;
- 2) вы предлагаете удовлетворение этой потребности с помощью ваших товаров или услуг.

Создание новых потребностей

Вольтер говорил: «Нельзя желать того, чего не знаешь». Если на данном рынке данной потребности нет, то не нужны будут и продукты, ее удовлетворяющие. Сможете ли вы продать компьютер пауку? Вряд ли. Ведь на нем плохо спать, им плохо колоть кокосы и охотиться на птиц. Словом, в пауасском хозяйстве компьютер — вещь бесполезная!

Но если данной потребности пока нет, ее можно создать. В этом может помочь реклама. Уинстон Черчилль говорил: «Реклама вскармливает потребительские способности людей. Она ставит перед человеком цель обеспечить себя и свою семью лучшим жилищем, лучшей одеждой, лучшей пищей. Она стимулирует его усердие и производительность». Придя в Китай и оценив ситуацию, немецкие автомобильные компании в своих первых рекламках стали объяснять китайцам, чем автомобиль лучше лошади. Владелец дорогого супермаркета на заре перестройки завез омаров. Он не мог понять, почему их никто не покупает. А как вы думаете, почему?

Одно предостережение: затраты на создание новых потребностей могут оказаться неоправданно высокими. Хопкинс писал в 1923 г.: «Чтобы успешно продавать крем для бритья крестьянам в России, вам придется вначале отучить их носить бороды. Затраты будут чрезмерными».

Расходы по созданию новых потребностей или устранению возникших предрассудков в той или иной товарной категории обычно берут на себя профессиональные ассоциации, которых на Западе великое множество. У нас подобные проекты пока в новинку. На память приходит только неплохая рекламная акция отечественных производителей тары для баночного пива. Эти производители разъясняли населению, что в банках якобы хранится бочковое пиво.

Для маркетолога очень интересна ситуация, когда фирма выпускает на рынок совершенно новый продукт, призванный удовлетворять потребности, о существовании которых целевая аудитория и не подозревает. Классическим примером является вся деятельность Акио Морита во главе *Sony*. Под руководством этого удивительно талантливого маркетолога компания создала массу революционных продуктов.

Создание инновационных продуктов требует особого маркетингового мышления, без которого просто нельзя будет обойтись в новой экономике, ибо в ряде отраслей фирмы будут выживать только за счет непрерывного потока инновационных продуктов.

В такой ситуации исключительно важна интуиция, потому что исследования рынка здесь бесполезны. Акио Морита говорил: «Как можно исследовать рынок, которого еще нет?» Ему вторит глава *Panasonic* Мацусито: «Человек на самом деле не знает, чего ему хочется, покажите ему вещь, и он будет знать, чего хотеть».

Затраты на новые потребности могут оказаться неоправданно высокими.

Создание инновационных продуктов требует особого маркетингового мышления.

Культурные потребности

В молодости я подрабатывал синхронным переводом фильмов. Как-то на показе я познакомился с одним датским кинопрокатчиком. Это был умница, эрудит, тонкий знаток искусства, особенно кино, но... на все просмотры предлагаемых ему советских фильмов он приходил только со своей женой, про которую Жванецкий сказал бы «преlestь, какая глупенькая». По мнению датчанина, вкусы его жены идеально соответствовали вкусам типичной датской фру. Его логика была проста: если фильм нравится его жене, он понравится и массовому зрителю, то есть принесет прибыль. Отличное маркетинговое мышление!

Мне довелось довольно много заниматься рекламой художественных коллективов и выставок. Получателем моих рекламных материалов был иностранный импресарио. Своими материалами я продавал ему не столько замечательный культурный продукт, сколько возможность на нем хорошо заработать.

Культурные потребности населения нужно не только удовлетворять, но и воспитывать.

Конечно, рыночный подход к массовой культуре не возбраняется, более того, без него в культуре не обойтись. Однако маркетинг культуры — это маркетинг особой социальной ответственности. Всем причастным к культуре надо помнить о том, что культурные потребности населения нужно не только удовлетворять, но и воспитывать.

Если человек никогда не слышал Чайковского или народных песен, никогда не читал Пушкина и Достоевского, никогда не был в Третьяковской галерее, то каких культурных потребностей вы от него ожидаете? Какой эстетики, в частности, вы ожидаете от человека, гордо именующего себя рекламным дизайнером, если у него нулевое эстетическое воспитание?

Опросите молодежь, когда они в последний раз слышали «Очи черные», «Гори, гори, моя звезда», «Дороги» и прочие замечательные русские романсы и песни? Их культурные вкусы опустились до уровня «бум-бум-бум» — этот «бум» у нас песней зовется. Весь этот «бум-бум», сочиняемый «крутыми» композиторами, состоит из двух нот и двух слов. Если это не культурное вырождение нации, то что это тогда?

Михаил Анчаров с горечью заметил: «Массовая культура — это великолепно надуханые потребности и убогие способы их удовлетворения». Один наш эстрадный идол, оправдывая пещерное убожество своего «творчества», за-

явил: «Пипл хавает!» Особая заслуга в оболванивании пипла принадлежит нашему «одноклеточному» (М. Жванецкий) телевидению. Оно больше всех скулит о свободе слова, совершенно не понимая или не желая понимать своей разрушающей и развращающей работы. Наше ТВ великолепно доказало, что свобода слова в устах не тех людей — это страшная вещь!

Уровень культуры народа и его культурных потребностей — это вопросы государственного значения. Многие сейчас кинулись искать национальную идею. Там ли они ее ищут? Когда во Францию прибыли русские эмигранты первой волны, французы отметили, что русские подняли культурный уровень их страны. Теперь русским желательно поднять культурный уровень уже своей страны. Получится ли?

Потребности русских

В потребностях, как и во всем, Россия — страна крайностей. Что при царе, что при большевиках, что сейчас одна часть российского общества всегда проявляла неограниченные потребности, другая довольствовалась малым, часто очень малым. Причины, правда, были разными. Не совсем прав был Черчилль, утверждавший, что «главное преимущество социализма — равное распределение лишений». Лишения распределялись далеко не поровну — номенклатура добровольно обходилась без оных. Но, похоже, она от этого не очень страдала.

Интересным с точки зрения потребностей было время застоя. Часть людей рвалась к благам, вдохновенно охотилась за дефицитом и мечтала о загранпоездках — они созрели до потребления, но как потреблять при пустых полках! Я называл застой обществом потребления, в котором нечего потреблять. Пределом мечтаний другой части населения был батон колбасы, а стремление к достойному достатку вызывало у них подозрение и зависть. Убожество всего вокруг (домов, товаров, дорог, ландшафтов) убило в них даже здоровые потребности. «Нормально, Григорий? Отлично, Константин» (М. Жванецкий). Советское общество готовилось вступить в следующее тысячелетие с анекдотом. Вопрос: «Что такое свиная отбивная XXI века?» Ответ: «Кусок хлеба, отбитый у свиньи». Жизнь становилась все веселее!

В чем причины подобных перекосов? Одна из них в том, что советская власть старательно выкосила миллионы

**Свобода слова
в устах не тех
людей —
это страшная
вещь!**

**«Нормально,
Григорий?
Отлично,
Константин».**

тех, кто упорно работал и стремился к достатку. Хорошо работать и хорошо получать за свой труд — это не советские понятия!

А что сейчас? Нынче доступ к корыту получила другая «элита». Пока они, сцепившись друг с другом за право разворовывать наши богатства, рвут друг другу глотки. При этом оставшаяся часть населения или демонстрирует миру уникальную способность выживания почти без удовлетворения потребностей, или работает ни шатко ни валко (по-советски), довольствуясь малым (по-советски). Часто можно слышать сетования на то, что, даже получив возможность прилично зарабатывать за счет упорного труда, многие россияне этой возможностью не пользуются. А зачем? Предложите селянам хорошую зарплату за не очень тяжелый труд (например, конюха на конном заводе). Многим этого не надо. — Не надо нам ваших денег, только не трогайте нас! Нас вполне устраивает полускотское существование, стакан самогона и закуска с огорода. Но... ночью мы придем жечь вашу конюшню!

Чтобы жить лучше, надо прежде всего желать жить лучше.

Здесь мы приходим к парадоксу: чтобы жить лучше, надо прежде всего желать жить лучше. Поволжские немцы, переселенные в начале войны в не приспособленные для жилья места, со временем построили просторные комфортабельные дома с богатым подворьем. То же самое можно сказать про европейцев, переселявшихся в Америку.

Стало быть, потребности тоже надо воспитывать. Здесь можно вспомнить еще раз слова Черчилля о рекламе: «Реклама вскармливает потребительские способности людей. Она ставит перед человеком цель обеспечить себя и свою семью лучшим жилищем, лучшей одеждой, лучшей пищей. Она стимулирует его усердие и производительность».

Способы удовлетворения потребностей

Далеко не все потребности и желания мы удовлетворяем, платя деньги. Наибольшую потребность мы испытываем в воздухе, за который мы ничего не платим. Поль Гетти, который одно время считался самым богатым человеком Америки, говорил, что наибольшее удовольствие он получает от того, за что он не платит ни цента: купание в океанских волнах, пейзажи, свежий воздух.

Дитя уссурийской тайги Дерсу Узала, попав в город, удивлялся — зачем платить за воду и дрова, когда в тайге

этого сколько угодно. Он удивился бы еще больше, увидев, как люди, у которых дома есть водопровод, ташат домой из магазина тяжеленные пятилитровые бутылки с водой. Он совсем бы потерял дар речи, узнав, что на загазованных перекрестках Токио люди бросают монетки в аппарат, который выдает им порцию свежего горного воздуха. То ли еще будет!

Но природа может удовлетворить не все потребности, даже Дерсу. Что делать? В этом случае у нас есть выбор: купить, одолжить, взять в аренду, украсть. Для некоторых людей в этом списке «украсть» стоит на первом месте. По понятным причинам этот вариант мы рассматривать здесь не будем. Нас будут интересовать ситуации, в которых человек удовлетворяет потребности, вступая в рыночные отношения, то есть покупая. В таком случае потребность может превратиться в спрос.

А человек живущий превращается в человека покупающего.

Чтобы превратить человека в Клиента, мировой бизнес тратит триллионы.

Человек живущий иногда отвлекается от своих профессиональных, семейных и прочих дел, чтобы что-нибудь купить и вернуться к своим делам. За довольно редкими исключениями, он о покупке забывает. Это может произойти через пару секунд, через пару дней, через пару месяцев и т.д. Маркетолог выиграет, если будет исходить из такого не очень лестного для его компании и его продуктов сценария.

Человек покупающий, приобретающий вашу продукцию, является вашим Клиентом. Чтобы превратить человека в Клиента, мировой бизнес тратит триллионы. К сожалению, эти траты не всегда рациональны и эффективны. Одна из причин этого кроется в нежелании или неспособности компаний задуматься о природе человека живущего и покупающего. Выше мы попытались рассмотреть человека живущего, давайте теперь приглядимся повнимательнее к человеку покупающему. Возможно, это нам поможет пройти «самое большое расстояние — расстояние до кошелька» (еврейская поговорка). На этом пути мы будем ставить перед собой десятки разноплановых вопросов и отвечать на них.

Для чего люди покупают? Иногда чтобы удовлетворить свои сиюминутные желания и прихоти; иногда чтобы было «как у людей»; но прежде всего люди покупают для того, чтобы удовлетворить свои потребности, решить какие-то проблемы.

Какое место занимают покупки в жизни людей? Разное. В жизни таежника, моряка, полярника, геолога это место очень незначительно. В жизни сотрудника отдела снабжения на крупной фирме покупки составляют содержание его профессии.

Любят ли люди покупать?

На этот вопрос нельзя ответить однозначно — иногда любят, иногда нет. Покупая туалетную бумагу... и подвечное платье, пылесос... и Ferrari, трамвайный билет... и

путевку в Венецию, люди испытывают несколько разные эмоции.

Для женщины хождение по модным и ювелирным лавкам может быть приключением и возможностью убить время. Но вряд ли милые дамы убивают время на овощных, рыбных или строительных рынках. Большая часть покупок — это головная боль и труд. Может быть, и есть люди, которые получают удовольствие от покупки хлеба, картошки и молока, но я смею утверждать, что для подавляющей части населения хождение с сумками по магазинам — не самое яркое событие дня. Я думаю, они нашли бы, как с большей пользой употребить это время.

Но не все так думают. Автор странноватой книги «Эмпирический маркетинг» Бернд Шмидт глубоко убежден, что все покупки для нас всех — чуть ли не наркотик. (Интересно, как часто уважаемый профессор занимается шопингом?) Представляете — вы толкаете тележку в супермаркете, машинально перекладывая туда с полок свои привычные марки чая, воды, майонеза, пива, любой подвернувшийся вид туалетной бумаги, сахарного песка и т.д. Вы погружены в свои мысли, стремясь как можно быстрее завершить этот процесс — ведь дома столько дел, а тут еще очередь у кассы!

Или вы делаете ремонт, неделями мотаясь по магазинам и рынкам, приобретая десятки наименований товаров, о которых вы лет десять не вспоминали или даже вообще никогда в жизни не видели. Если такой «шопинг» и возбуждает что-то, то скорее всего только желание побыстрее его закончить.

И, наконец, мне бы хотелось затронуть один вопрос — а отличается ли нынешний человек покупающий от человека покупающего, скажем, века XIX? И да, и нет. Наш покупатель может пользоваться Интернетом и прочими современными чудесами, но... так ли уж отличается современная женщина, часами выбирающая платье в модном магазине, от своей прабабушки, занятой тем же. Я думаю, что нет. Я полагаю, что муж, взирающий на танталовы мучки своей жены глазами убитого оленя, великолепно вписался бы в интерьер магазина модной женской одежды любого века. Интересно, а как дамы выбирали меха, то бишь шкуры, в каменном веке?

**А отличается ли
нынешний
человек
покупающий
от человека
покупающего,
скажем,
века XIX?
И да, и нет.**

Люди теряют интерес, ощущают пресыщенность и усталость, утрачивают навыки принятия решений.

Огромный выбор

Современному Клиенту становится все труднее делать выбор, поскольку количество предложений на рынке растет лавинообразно. Такое богатство выбора ошеломляет людей. Вот что говорит психолог Кэрол Муг: «Переизбыток товаров и услуг на выбор, когда каждая потребность может быть мгновенно, в любой момент удовлетворена, способствует повышению степени инфантильности у детей и взрослых. С точки зрения маркетинга люди теряют интерес, ощущают пресыщенность и усталость, утрачивают навыки принятия решений. У них включается механизм самозащиты от избыточного стимулирования; им становится скучно».

Поведение покупателей

Все усилия маркетологов и рекламистов имеют очень простую цель — убедить Клиента принять решение о покупке данного продукта. Все происходящее в нашей жизни и на рынке настолько сложно, настолько подвержено влиянию самых различных и непредсказуемых обстоятельств, что ввести здесь какую-то систематизацию невозможно.

Есть ли что-то общее в поведении покупателей?

Есть ли что-то общее в поведении покупателей? Разумеется, есть. Так, почти все покупатели не любят, когда им что-то навязывают («вторяивают», «разводят на деньги»). Поэтому продавцов учат создавать у Клиента впечатление, что ему не продали, а он купил сам. Далее, покупка, особенно дорогостоящих продуктов, связана с преодолением страхов: Клиент боится сделать неправильный выбор. Продавец должен эти страхи осторожно снять.

В поведении покупателей есть много странностей. Так, многие продукты, которые ориентированы на семьи с высоким доходом, покупают семьи с низким доходом. Это объясняют тем, что у них может быть больше свободных денег, поскольку они, как правило, меньше тратят на такие вещи, как страховка, образование детей, поездки за границу. Небольшие семьи часто потребляют больше, чем большие семьи. Небольшие компании часто покупают больше данного продукта, чем крупные компании. Поэтому все усредненные данные следует интерпретировать осторожно, применительно к специфике того или иного продукта. Важно учитывать характер покупки.

Покупки

Не все покупки для нас одинаковы. Все они отличаются значимостью, стоимостью, частотой, продолжительностью принятия решения и массой других параметров.

Что и как часто мы покупаем? Если за 100% принять все приобретения чего-то семьей в год, то окажется, что до 95% составляют самые обычные каждодневные недорогие покупки: хлеб, молоко, картошка, лезвия для бритвы, газеты, билеты на метро. Остальные покупки приходится на одежду, товары длительного пользования, путевки, страховки, драгоценности. Хотя этих покупок значительно меньше, в стоимостном выражении они могут конкурировать с рутинными покупками. Например, одна покупка автомобиля может «весить» больше тысячи покупок в супермаркете. Эти отличия диктуют разные подходы к разным покупкам.

До 95%
составляют
самые обычные
каждодневные
недорогие
покупки.

Простые и сложные покупки

При простой покупке решение принимается одним человеком на месте обычно за несколько секунд. Это касается рядовых и простых товаров — продуктов питания, мелких аксессуаров и т.д.

Для более важных продуктов характерна сложная покупка, когда решение принимает группа людей в течение продолжительного времени. Покупая, например, дом, машину, холодильник и прочие продукты продолжительного пользования, вы потратите не один день, обсуждая варианты с членами семьи, знакомыми и экспертами. Другой классический пример сложной продажи — это приобретение оборудования и собственности для фирмы.

Простые и сложные покупки требуют различных маркетинговых и рекламных подходов. Этого, к сожалению, часто не понимают.

Рутинные покупки

Если под покупкой понимать выбор из нескольких вариантов и принятие решения, то есть те процессы, которые представляют интерес для маркетинга и рекламы, то рутинные покупки ближе к рутинным домашним обязанностям: пропылесосить квартиру, вынести мусор, отвести ребенка в детский сад. Часто мы употребляем слова «сбегать» за эле-

**В рутинных
покупках
человек идет
по пути
наименьшего
сопротивления.**

бом, «сходить» за картошкой, «слетать» за водкой. Этими словами мы как бы подчеркиваем, что здесь важнее физическое усилие, чем все остальное. Хождение в соседний супермаркет — это большей частью не покупка, а автоматическая погрузка в тележку.

В любом случае мы не хотим тратить на эти покупки слишком много времени и сил. В рутинных покупках человек идет по пути наименьшего сопротивления, пытаюсь их как-то упростить. Каждое утро англичанин находит у своего порога доставленную молочником бутылку молока. В почтовом ящике нас ждут газеты. В Чехии одно время даже обсуждалась идея пивопровода на дом. Многие предпочитают отовариваться в полуоптовых магазинах типа «Метро», стремясь выкроить время на общение с детьми, хобби и прочее. Растет популярность интернет-магазинов. Их Клиенты довольны широким спектром услуг, экономящих время, — чего стоит возможность запомнить свой последний заказ, чтобы в следующий раз просто повторить его, не думая.

Большинство рутинных покупок сейчас делают в магазинах самообслуживания.

«Маркетинг последних пяти секунд»

Так часто называют маркетинг магазинов самообслуживания. Почему? Потому что именно за 5—10 секунд большинство продуктов переключивается с полки в тележку Клиента. Наблюдения скрытой камерой показали, что перед стендами с разными продуктами Клиент проводит разное время. Так, для пива и чая это время может быть 8 секунд; для колбас — 15 секунд; для вин — 30 секунд и т.д. Знание этого может натолкнуть на какие-то маркетинговые идеи.

В супермаркете на Клиента с полок смотрят тысячи разноцветных продуктов из сотен товарных категорий. Опять информационная перегрузка? В некотором роде. Но в отличие от рекламного шума здесь ситуация несколько иная. Клиент пришел сюда добровольно, чтобы некоторые из этих продуктов купить. Но как это сделать в таком море всего!

Защитным механизмом Клиента в такой ситуации является привычка. Исследования и наблюдения показали, что привычка сильна настолько, что Клиент не замечает

большую часть выставленных на полке новых продуктов и игнорирует большую часть новой информации, — подойдя к соответствующему стенду, он быстро находит привычную упаковку, кладет ее в тележку и движется дальше.

Люди, разумеется, могут менять свои товарные привычки, но происходит это нечасто и непросто. После переключения на другую марку человек приобретает новую привычку и опять тратит минимум времени на покупку в данной товарной категории.

Каким образом человек меняет привычки? Один может сделать это осознанно под влиянием рекламы, статьи, рекомендации, телевизионной передачи или иной информации. Другой переключается, случайно попробовав продукт. Некоторые из моих знакомых вдруг стали курить другие сигареты — их кто-то угостил сигаретами, которые им понравились. Рекламу этих сигарет (с каким-то бессмысленным слоганом) они видели сто раз, но решение приняли, только попробовав.

Первая покупка, повторная покупка

Бизнес, особенно в ТНП, строится на многочисленных повторных покупках. Но все начинается с первой покупки.

Но вот человек купил продукт первый раз. Что дальше? Все очень просто: «Если потребитель не получит от брэнда каких-либо реальных выгод, то брэнд не спасет никакая самая изобретательная реклама и продажа». Последние слова принадлежат Эду Харнесу, Председателю *Procter & Gamble*. А он знает, о чем говорит.

Предположим, Клиент одобрил ваш продукт и стал покупать его регулярно. Можно ли увеличить частоту покупок? Да. Одним из испытанных методов является стимулирование дополнительных вариантов применений продукта. Для этого фирмы публикуют рецепты приготовления различных блюд, коктейлей и прочее. Один копирайтер почти удвоил потребление шампуня, написав на этикетке «а теперь проделайте это еще раз».

Экспертные покупки

Выше мы уже говорили о том, что в современной жизни нас окружает масса продуктов и технологий, разбираться в которых мы не можем, а часто и не хотим. Например, я не люблю автомобили и не разбираюсь в них. Когда у меня

Люди, разумеется, могут менять свои товарные привычки, но происходит это нечасто и непросто.

Можно ли увеличить частоту покупок?

возникает автомобильная проблема, не мудрствуя лукаво, я обращаюсь за помощью к одному человеку; с компьютерными проблемами я ищу совета у другого. И так далее. Когда все это происходит на частном уровне, то фирме-производителю трудно повлиять на этого консультанта. Хотя и можно.

Проще, когда продукт почти всегда приобретается через известного фирме консультанта, будь то квалифицированный продавец или кто-то еще. Таких консультантов будем называть «экспертами», а совершаемые с их помощью покупки «экспертными».

Сосредоточить внимание на экспертах.

Например, решение о покупке большинства лекарств разумный человек принимает только после консультации с врачом или аптекарем. Тем не менее мы видим вокруг рекламу десятков взаимозаменяемых средств от разных напастей, особенно от простуды. Почти все они содержат мудрое название, которое средний человек просто не в состоянии запомнить. Из этого следует, что чаще всего реклама лекарств на потребителя — это пустая трата денег. Что же делать? Сосредоточить внимание на экспертах. Писать статьи в журналы, которые они читают, рассылать им материалы, проводить для них семинары и так далее.

Сознавая важную экспертную роль продавца, на Западе продукт обычно направляют в торговлю в сопровождении руководства по продаже (*sales guide*). Этот документ содержит все сведения о продукте, его применениях, его продающие моменты, продуманные ответы на типичные возражения Клиентов, рекомендации по его продаже и прочие важные данные. Это облегчает жизнь продавцам и увеличивает продажи.

У нас, к сожалению, это делают редко.

Классификация Клиентов

Клиентами компании могут быть тысячи и даже миллионы людей. Их целесообразно делить по тем или иным признакам, чтобы с ними было легче работать.

Для кого покупает Клиент?

Пользователь. Клиент покупает продукт для себя, то есть он сам его потребляет или использует. Как правило, это недорогие товары и услуги, не требующие принятия серьезных решений. Таких покупок совершается великое

множество, емкость этого рынка огромна, и он является предметом серьезного анализа.

Непользователь. Клиент покупает продукт для других. Примеры: родители, покупающие для своих детей; женщины, покупающие предметы мужского туалета для своих мужей и сыновей. Много продуктов, особенно на Рождество и другие праздники, покупают в подарок. Если данный продукт приобретается в основном такими покупателями, то следует это учитывать в маркетинговой и рекламной политике.

Для кого приобретаются рекламные услуги? Для рекламодателя? Нет, они приобретаются для покупателя. К сожалению, это понимают далеко не все рекламодатели. Их в первую очередь интересует, чтобы реклама понравилась им. А потом они удивляются результатам.

Семья. Семья (домохозяйство) является очень важным Клиентом. Чаще всего рядовые покупки для семьи делает хозяйка. При приобретении более важных и дорогих продуктов решение может приниматься семейным советом. Однако отмечено, что даже при выборе автомобиля все чаще последнее слово остается за женой — как папа сказал, так по-маминому и будет!

Посредник. Большинство продуктов попадают к пользователям через цепочку посредников (дистрибьюторов, дилеров, оптовиков, магазины и т.д.). Приобретая любой продукт, посредник всегда приобретает только одно — возможность заработать деньги на его перепродаже. В предложениях его интересуют условия, которые определяют его заработок, а также насколько быстро и легко он сможет перепродать этот продукт дальше по цепочке. Сам продукт его интересует только с точки зрения интереса, который он может вызывать у Клиента. С приходом Интернета все больше посредников оказываются не у дел: масса покупок, которые ранее обычно делались через посредников, теперь все чаще делаются напрямую. Выживают те посредники, которые приспособливают свой бизнес под новые условия.

Генеральный подрядчик. Это тоже посредник, и, как любой посредник, он заинтересован в зарабатывании денег. В вопросах качества, долговечности и стоимости материалов у генподрядчика могут быть интересы, отличные от интересов заказчика. Позиция некоторых генподрядчиков — после нас хоть потоп. Это понимают некоторые поставщики материалов и выходят напрямую на заказчика.

Чаще всего рядовые покупки для семьи делает хозяйка.

Посредник всегда приобретает только одно — возможность заработать деньги на его перепродаже.

Корпоративный Клиент (B2B). Массу продуктов покупают фирмы. Решение о покупке на фирме определяется рядом факторов, в том числе характером и стоимостью закупки. Так, множество закупок недорогих расходных материалов делается по привычке у одних и тех же поставщиков. Решение о таких закупках может быть поручено одному человеку, и поставщику продукта очень важно знать этого человека. Например, поставщики больничных материалов переадресовали свою рекламу, узнав, что соответствующее решение в больнице обычно принимает старшая сестра, а не главный врач, как считалось ранее.

Решение о покупке новых и дорогих товаров и услуг на фирме, как правило, бывает сложным. Принимать его могут несколько разных специалистов. Например, если приобретается сложная компьютерная система, то одних на фирме интересует ее эффективность и простота, других удобство ее обслуживания, третьих ее стоимость, четвертых квалификация и количество сотрудников, которые будут на ней работать. Интересы этих людей могут быть различными и даже диаметрально противоположными.



Опытные продавцы стремятся выявить членов этой группы и воздействовать на них. Рекламист же должен представлять их в своем воображении. Если тендерное предложение или реклама не отвечает на многие молчаливые вопросы большинства членов этой группы, то шансы на покупку снижаются.

Отмечено, что чем больше людей входят в группу, тем важнее в предложении становится рациональная аргументация и тем слабее роль иррациональности и субъективности.

Психография Клиентов

Покупатели товаров одной и той же категории ведут себя по-разному, особенно в отношении к новым продуктам. Одни по своей природе экспериментаторы, другие стремятся быть законодателями моды в прическах, одежде, автомобилях, новых устройствах. Большинство же не относится ни к первым, ни ко вторым — они просто обыватели. Для отражения этих различий в отношении к покупкам покупателей классифицируют независимо от их возраста, пола и прочих

характеристик. Такую классификацию называют психографической. Один из вариантов такой классификации:

Категория покупателей	Процент
Новаторы	3%
Ранние приверженцы	13%
Раннее большинство	34%
Позднее большинство	34%
Отстающие	16%

Конкретные цифры могут меняться во времени, от региона к региону (в России), от страны к стране. Мне довелось видеть подобные классификации, созданные иностранцами для России. Все наше покупающее население они поделили на «казаков», «купцов» и прочих экзотических персонажей.

Подобные классификации важно учитывать при выпуске новых продуктов, когда вы отслеживаете кривую продаж. Не делайте скоропалительных выводов, ждите реакции инертного большинства.

Конкретные цифры могут меняться во времени, от региона к региону (в России), от страны к стране.

Степень потребления

В зависимости от характера и интенсивности использования данного продукта рынок можно разбить на следующие группы:

- Непользователи
- Бывшие пользователи
- Потенциальные пользователи
- Пользователи-новички
- Постоянные пользователи

Маркетологи могут разработать политику работы с каждой из этих категорий, учитывая при этом затраты на единичную продажу в каждой из них. Предпочтение, разумеется, следует отдавать вариантам с наименьшими затратами.

Классификация по другим критериям

В маркетинговой литературе можно встретить схемы классификации Клиентов по другим критериям. Например, по поводам для совершения покупки, степени лояльности к марке, степени готовности к покупке и т.д. Каждый рынок уникален. Творческий маркетолог может и должен разрабатывать свои схемы классификации с учетом этой уникальности.

Как покупают продукт?

Это один из главных вопросов, который должен волновать профессионального маркетолога и рекламиста. Дело в том, что продукты различных категорий покупают по-разному. По-разному могут покупать и конкретные продукты в одной и той же категории. Кроме того, по-разному покупают и в различных сегментах и регионах. Например, в одном сегменте покупка будет простой, в другом сложной; в одном рутинной, в другом редкой.

Принимая решение о покупке, люди в разных сегментах могут руководствоваться разными соображениями.

Принимая решение о покупке, люди в разных сегментах могут руководствоваться разными соображениями. Это особенно заметно на примере России с ее разнообразием региональных, национальных и прочих условий.

В процессе ознакомления Клиента с продуктом может меняться его отношение к продукту и степень желания его приобрести. Эту степень можно представить себе в виде простого отрезка, вдоль которого Клиент продвигается от нуля до точки П (покупка):



Чаще всего потенциальный Клиент находится где-то между этими двумя точками. Ясно, что чем ближе к П находится Клиент, тем легче ему продать.

Задача маркетолога — продвинуть потенциального Клиента в направлении П, и чем дальше, тем лучше. Для этого используют все средства: рекламу, промоушн, дегустации, показы и т.д. Очень многое здесь зависит от квалификации продавца, именно поэтому на западных фирмах продавцов отбирают и обучают очень тщательно.

Клиент принимает решение о покупке, оценивая ряд вариантов. Как именно он это делает? Ответ на этот вопрос во многом зависит от характера товарной категории, вида покупки (простая, сложная, экспертная) и массы других обстоятельств. Хотя, как мы знаем, поведение потребителя не очень поддается описанию, некоторые обстоятельства доказаны опытом. Знание этих обстоятельств поможет вам повлиять на решение Клиента.

Критерии оценки

В конечном счете, чтобы принять решение о покупке, Клиент должен иметь свои критерии выбора, правильные или неправильные, объективные или субъективные.

Один производитель шин пошутил: если автомобилист проверяет шины пинком ноги, то надо создавать шины, которые хорошо отзываются на пинок ноги. (Черт возьми, а как их нужно выбирать на самом деле?) Тогда надо выращивать арбузы, ориентируясь только на один показатель — насколько хорошо они хрустят, когда их сжимают. Когда американские производители автомобилей заметили, что людям очень нравится звук, который издают двери дорогих машин, когда их закрывают, конструкторы получили задание снабдить таким же звуком двери других машин. Пустячок, а приятно!

Если ваш продукт не соответствует критериям Клиента, то не обессудьте. Ваш Клиент — король, и, хотите вы этого или не хотите, выбирает он. То, что часто он выбирает ваш продукт неправильно, это не его вина, а ваша: вы его не просветили. При выборе продукта Клиентом возможны следующие варианты:

Вариант 1:

- Клиент знает правильные критерии выбора
- Вы об этом также знаете
- Ваш продукт в эти критерии вписывается

Вроде бы все замечательно. Но радоваться рано. Чтобы Клиент ваш продукт купил, надо, чтобы он узнал, что ваш продукт идеально удовлетворяет этим критериям. А это уже задача маркетинговых коммуникаций и обученных продавцов. Эта ситуация характерна для большинства простых, часто покупаемых ТНП.

Вариант 2:

- У Клиента есть свои критерии выбора
- Вы их НЕ знаете
- Ваш продукт в них вписывается или его надо «довписать»
- Покупка сложная

Эта ситуация характерна для фирм с низкой маркетинговой культурой, производящих оборудование. Из-за этого незнания фирмы продают меньше, чем могли бы, как описанные выше производители доильных аппаратов.

Если ваш продукт не соответствует критериям Клиента, то не обессудьте.

Вариант 3:

- Клиент НЕ знает правильных критериев выбора
- Вы их знаете
- Покупка сложная

Эта ситуация характерна для приобретения семьями многих дорогостоящих вещей, в особенности сложной бытовой техники. Не верите? Давайте проверим. По каким критериям стали бы вы выбирать кондиционер, холодильник, вакуумные окна, шкафы-купе, клей для керамической плитки, двери, напольные покрытия, глушитель для автомобиля, копир, факс и так далее? Я не думаю, что многие могут дать вразумительные ответы. Бывает, что, приобретя продукт, Клиент со временем обнаруживает в нем качества, о необходимости оценки которых он не знал.

Что делать производителю в такой ситуации? Ответ один — объяснять, разъяснять, образовывать. И делать это просто, доступно, без собственной цеховой терминологии. В случае необходимости нужно параллельно работать с экспертами.

Есть и промежуточный сценарий: вы постоянно пользуетесь автомобилем, компьютером, телевизором, холодильником и вроде бы должны неплохо разбираться в этих продуктах. Но последний раз вы покупали такой продукт несколько лет тому назад, а при нынешних стремительных темпах развития технологий, когда вы снова выходите на рынок данного продукта, то вас на рынке уже ждут продукты нового поколения, в которых вам нужно начинать разбираться заново. Я думаю, вы сами можете привести примеры из своей жизни.

В ряде товарных категорий есть один или несколько основных параметров, по которым оценивают продукт. Логика подсказывает, что реклама таких продуктов должна бы в первую очередь говорить именно о таких параметрах. Но часто их даже не упоминают!

Пример: только самый неопытный покупатель принтера или копира не поинтересуется стоимостью одной копии, но... в большинстве реклам эти данные отсутствуют.

А знаете ли вы основные критерии выбора вашего продукта вашими Клиентами? Говорите ли вы об этих критериях в ваших маркетинговых коммуникациях? Дэвиду Кернсу удалось спасти *Xerox* от неминуемого краха еще и потому, что он начал с правильной постановки вопросов: «При разработке новой стратегии *Xerox* должен задаться во-

**А знаете ли вы
основные
критерии выбора
вашего продукта
вашими
Клиентами?**

просом, какие причины могут побудить покупателей покупать именно его продукцию. Японцы могли сказать о себе примерно следующее: «У нас нет ни громкого имени, ни репутации, но — знаете что — наши машины не ломаются, и они дешевле ваших». То есть Кернс начинал от Клиента, а не от фирмы и ее имиджа.

Сегментирование

Вы тщательно, со всех сторон проанализировали своего Клиента, причем и как человека живущего и как человека покупающего. Вы заметили, что ваш продукт или услугу покупают разные люди, руководствуясь при этом разными критериями и даже предрассудками. В таких случаях рекомендуется проводить сегментирование контингента ваших Клиентов.

Сегментирование — это условное деление рынка на группы (сегменты). В реальной жизни никакого деления не существует, оно существует только в мозгу маркетолога. Эти сегменты могут потребовать разных маркетинговых и операционных подходов.

Опыт сегментирования зарекомендовал себя настолько хорошо, что в среде маркетологов можно встретить суждение — кто не мыслит сегментами, тот вообще не мыслит. Правда, мыслить сегментами можно по-разному. Если попросить двух профессиональных маркетологов просегментировать рынок для данной фирмы, то их рекомендации могут отличаться как по количеству сегментов, так и по критериям сегментирования. Практическое сегментирование требует серьезного анализа и творчества.

Введение нового сегмента при правильной работе с ним может дать дополнительные продажи, но почти всегда потребует дополнительного внимания и средств. Так что, устанавливая количество сегментов, нужно соблюдать золотую середину.

Иногда может оказаться целесообразным изменить со временем структуру сегментов, особенно на таком быстро меняющемся рынке, как Россия. Поводом для изменения могут служить разные обстоятельства, такие, например, как выпуск нового продукта или предложение нового варианта использования старого продукта, изменение покупательной способности населения, изменение моды, действия конкурентов. Так что сегментирование — это процесс динамический.

Практическое сегментирование требует серьезного анализа и творчества.

Критерии сегментирования

Самое понятное сегментирование — географическое, когда рынок делят на регионы. В огромной России это почти обязательно. Количество и размер региональных сегментов зависят от обстоятельств. Иногда начинают с очень грубого деления, потом, если подсказывает жизнь, крупные регионы делят на более мелкие. Часто в крупном регионе имеют головного дилера или дистрибьютора.

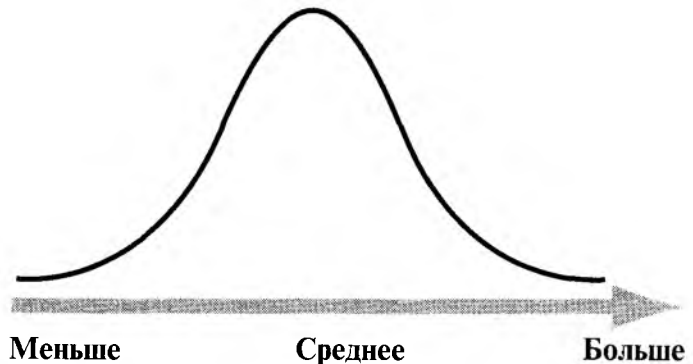
Другие критерии сегментирования: пол, возраст, уровень доходов, состав семьи, образ жизни, состояние здоровья, род занятий, уровень знаний предмета (например, компьютеров или иностранных языков), городские или сельские жители, размеры квартиры.

Клиенты-организации также сегментируют. Если при оценке того или иного продукта банки, нефтяные компании, школы, силовые министерства и т.д. руководствуются разными соображениями, то к ним можно подходить как к отдельным сегментам.

Статистика сегмента

При сегментировании мы объединяем в одну группу (целевую аудиторию) людей по какому-то одному признаку. При этом люди по другим показателям могут отличаться, например, объемом потребления продукта, осведомленностью о данной технологии, образованием, знанием терминологии, умственными способностями и массой других качеств. Таким образом, сегмент все равно будет неоднородным, и мы практически всегда будем иметь дело с разбросом характеристик людей, входящих в сегмент.

Для наглядности я обычно представляю себе разброс по тому или иному параметру с помощью такой кривой:



Мы практически всегда будем иметь дело с разбросом характеристик людей, входящих в сегмент.

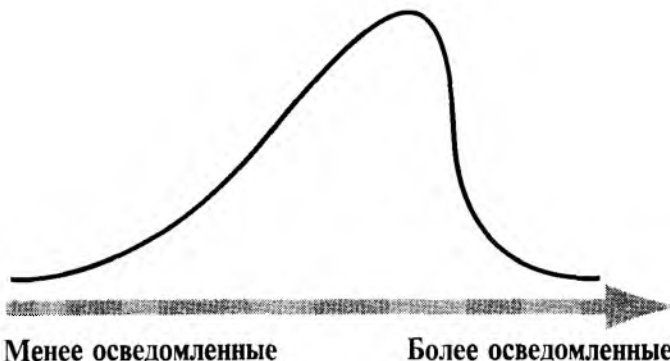
На самом деле эта кривая вряд ли выглядит так красиво, а ее реальную форму вряд ли можно определить с достаточной точностью. Форма может меняться со временем. Например, когда только появились сотовые телефоны, очень мало людей имели о них достаточное представление. Начальную осведомленность рынка о данной технологии (отложена по оси) можно было бы представить себе, скажем, так:

**Форма может
меняться
со временем.**



Здесь максимум смещен в сторону низкой осведомленности — большинство потенциальных Клиентов или ничего не слышали об этой технологии, или имели о ней приблизительное представление. Достаточно информированы были только специалисты по ИТ-технологиям. В такой ситуации нужно было разъяснять достоинства этих технологий.

По мере роста осведомленности населения кривая может выглядеть так:



**На поведение
сегмента может
влиять масса
обстоятельств.**

Однако эта информированность может быть довольно поверхностной. Не стоит удивляться, если многие опрошенные пользователи сотовых телефонов не будут знать смысла сокращения GSM и не смогут объяснить назначение многих функций их сотового телефона. Так что, предлагая пользователям новые «прибамбасы», потрудитесь разъяснить выгоды от них счастливым пользователям.

На поведение сегмента может влиять масса обстоятельств. Все это нужно учитывать при работе с сегментом. Но как? В своих маркетинговых программах, и особенно в рекламе, мы не можем создать уникальное предложение для каждого конкретного Клиента — это может сделать только продавец, разговаривающий с конкретным человеком. Отсюда вытекает, что маркетолог и рекламист должны ориентироваться на среднестатистического представителя целевой аудитории.

Среднестатистический Клиент

Этого Клиента реально не существует; это абстракция, обобщенный образ. Чем точнее мы его вылепим, чем точнее его поймем и чем точнее удовлетворим его потребности своими решениями, тем больше шансов будут иметь наши маркетинговые кампании, тем меньше денег мы на них потратим и тем больше заработаем.

Если бы все показатели были между собой жестко связаны, то есть, например, более высокая покупательная способность автоматически означала бы более высокий уровень образования, более высокий уровень знания о данной технологии и т.д., то все было бы не так уж сложно.

**Вылепливание
нашего
среднестатисти-
ческого
Клиента —
это результат
нашего марке-
тингового
мышления.**

Но ситуацию может осложнять тот факт, что, если по одному параметру человек находится в центре соответствующей кривой, то по другому параметру он может находиться на ее «крыльях». Если также учесть, что сами кривые нам не выведет ни один математик, то вылепливание нашего среднестатистического Клиента — это не четкая логическая задача. Это результат нашего маркетингового мышления.

Сходную задачу решает писатель, создавая собирательный образ своего героя. Лев Толстой призывал писателей «носить обувь своих героев, рядиться в шкуру своих персонажей». Работая, скажем, над образом Платона Каратаева, Толстой вживался в мир русских крестьян. Он наблюдал

их, пропитывался их заботами и радостями, записывал их словечки, пытался представить их поведение в той или иной ситуации. Он многое домысливал. В результате его Платон Каратаев носил в себе черты многих представителей российского крестьянства, при этом он воспринимался как живой человек. Можно сказать, что любой литературный герой — это продукт писательского мышления.

То же самое делает и маркетолог, вылепливая образ среднестатистического представителя целевой аудитории. Как и писателю, маркетологу при этом очень помогают его воображение, интуиция и принципы системы Станиславского.

Чтобы продать максимально возможному количеству представителей целевой аудитории, маркетологу надо стремиться охватить по возможности ее более широкий спектр. Его маркетинговые программы, пособия для продавцов и реклама будут работать успешнее, если маркетолог их ориентирует не только на типичного Клиента, но и на аудиторию левее максимума кривой — Клиент справа от максимума, будучи более продвинутым, требует меньшего внимания. Имея дело, например, с цифровыми камерами, маркетолог выиграет, если его маркетинговые коммуникации будут учитывать то, что масса потенциальных Клиентов слабо разбирается в тонкостях фотографии и/или компьютерной графики. Он увеличит продажи, разъясняя тонкости этих двух технологий языком «чайника».

Это особенно удобно делать на интернет-сайтах, где есть возможность, сделав термин горячим, дать возможность непросвещенному человеку, кликнув на данное выражение, перейти на страницу, на которой он получит все необходимые разъяснения.

Маркетологу при этом очень помогают его воображение, интуиция и принципы системы Станиславского.

Связь с Клиентом — залог успеха

В 1980-х годах спаситель фирмы *Xerox* Дэвид Кернс в своей книге писал о причинах надвигающейся катастрофы:

«Мы повсеместно утратили связи с покупателями — а это самая главная составляющая успеха... Из живой, ориентированной на рынок компании *Xerox* превратился в сложную структурированную финансовую организацию... А беды начинаются как раз тогда, когда мы перестаем слушать Клиента — рано или поздно такая глухота может привести к роковому исходу».

Слова «связь с покупателями», «ориентация на рынок», «слушать Клиента» являются основными в словаре настоящей рыночной компании. В этот словарь можно добавить слова Цино Давидовфа: «Не переставать любить своих Клиентов». Основа маркетингового мышления — это трепетное отношение к Клиенту. Именно это отличает настоящего маркетолога от маркетингового робота, который не понимает Клиента и не умеет его любить.

**Сделайте
вашего
Клиента
центром всех
ваших мыслей
и чаяний.**

Сделайте вашего Клиента центром всех ваших мыслей и чаяний. Пусть на вашей фирме с утра до вечера все будут мучительно искать ответы на клиентские вопросы. Каковы реальные потребности Клиента? С какими критериями он подходит к продуктам данной категории? Как он выбирает наш продукт? Понятен ли он ему? Оценил ли он продающие моменты нашего продукта? Что ему можно предложить такого, чего нет у конкурентов?

Или более конкретные вопросы. Почему вместо принятого во всем мире «Здравствуйте. Фирма Х.» наш Клиент по телефону слышит ленивое «Але-е»? Почему он тратит много времени на оформление заказа? Почему мы до сих пор не посылаем благодарственные письма Клиенту, который приобрел у нас дорогостоящую вещь? Бесконечные «что», «как», «почему» и «где»?

Помогайте вашему Клиенту!

Доскональное знание вашего Клиента и вашего продукта — это всего лишь отправная точка. Вы должны стараться в мелочах смоделировать процесс покупки, просчитывая все аспекты контакта Клиента с продуктом и принятия им решения о покупке. Обращайте внимание буквально на все, в том числе на сомнения, страхи, предрассудки, предубеждения Клиента. Никогда не доверяйте себе, все тестируйте. Но не тестируйте глупости, тестируйте тщательно продуманные и прочувствованные гипотезы и мнения.

Все это даст вам возможность помочь Клиенту принять решение о покупке вашего товара или услуги.

Обучите продавцов, сделайте из них консультантов, добрых маркетинговых семейных докторов. Создайте сайт, героем которого будет ваш Клиент. Разработайте рекламные материалы, которые будут не только описывать ваши продукты, но и обучать Клиента и помогать ему принимать решение о покупке именно вашего продукта.

Памятки «Как покупать...»

Поставьте себя на место «чайника», который решил выбрать компьютер, автомобиль, копир, холодильник, кондиционер, кухонную плиту и т.д. Я думаю, дорогой читатель, что в этой шкуре вам приходилось и приходится находиться и вы помните свои длительные и мучительные попытки ответить на вопрос — а на чем же, черт возьми, остановить свой выбор. Помогите вашему Клиенту. Создайте памятку «Как выбирать/покупать компьютер, автомобиль, копир, холодильник и т.д.». Это сэкономит массу времени и сил вашему затурканному Клиенту, поскольку ему не придется тратить недели на самостоятельное изучение рынка. Это также сэкономит время вашего продавца — ему меньше придется объяснять. И, что самое главное, это принесет вам деньги!

Памятки могут быть в виде листовок, которые Клиенты могли бы брать с собой и обсуждать варианты с домашними. Их можно размещать на сайте. Все более популярными становятся сенсорные экраны (электронные киоски) на месте продажи. С их помощью даже совершенно «некомпьютерный» Клиент, нажимая пальцем на соответствующие кнопки на экране, может поиграть с вариантами решений.

Поставьте себя на место «чайника», который решил выбрать компьютер, автомобиль, копир...

**Давайте
попробуем
вместе
набросать
контуры такой
памятки.**

Давайте попробуем вместе набросать контуры такой памятки, скажем, по холодильникам. Мы будем исходить из следующих предпосылок:

- Клиент не очень разбирается в холодильниках, специальная терминология ему не понятна
- Клиент теряется от обилия предложений на рынке
- С момента покупки им последнего холодильника технологии очень продвинулись вперед.

Обычно в такой ситуации человек обращается за советом к знакомым, которые сами не очень компетентны, начинает ходить по магазинам, собирая у продавцов противоречивую информацию. При этом, как показал опыт, продавцы опять же дают только технологичное описание, а не маркетинговое.

С чего мы начнем наш анализ? Можно начать с состава семьи. Количество членов семьи (2 или 5 человек) даст нам грубое представление о потребной емкости холодильника, ибо мы можем прикинуть недельное (месячное) потребление семьей продуктов. Ясно, что для семьи с перспективой роста (например, молодожены) этот показатель можно увеличить. Желательно, чтобы пособие содержало рекомендации, основанные на среднестатистических данных, поскольку мало кто сразу скажет, сколько его семья потребляет продуктов в неделю.

Далее важно учесть, КАК семья пополняет запасы продуктов. В одной семье каждый день ходят в магазин, в другой же закупают основной запас на неделю или даже на месяц. В первом случае можно использовать холодильник с меньшей морозильной частью. Во втором случае, поскольку приобретается большое количество быстрозамороженных продуктов, требуется большой морозильник. Большой морозильник требуется и тогда, когда вы заготавливаете на зиму массу быстрозамороженной зелени.

Если семья вегетарианская, то ей желательно приобрести трехкамерный холодильник, где для хранения свежих овощей специально предназначена одна просторная камера.

Если для Клиента важна экономия электроэнергии, то ему стоит обратить внимание на соответствующие модели. Если он не хочет возиться с разморозкой, то ему также можно предложить варианты.

Остаются соображения дизайна (нанесение на дверцу различных декоративных панелей) и возможность переноса двери на другую сторону.

Желательно в тексте использовать как можно меньше терминов и сокращений. Если без них все же не обойтись, то у вас не должно быть ни малейшего сомнения в том, что неподготовленный читатель все понял. Если вы используете названия запатентованных технологий, то их нужно просто и обстоятельно описать с точки зрения Клиента — что это ему дает. Если вы продаете холодильники конкретной фирмы, то нужно рекламировать и саму фирму.

А теперь вопрос. Если сбившийся с ног в поиске лучшего решения Клиент только у вас получил вдумчивую клиенто-ориентированную консультацию, то у кого он купит? Исследования показали, что в большинстве случаев человек покупает у того, кто ему помог. Так что составление подобных памяток или руководств — это не благотворительность, а прямая коммерческая выгода. Приблизительно то же самое касается и сайтов — те сайты, которые содержат больше разъясняющей, обучающей и прочей некоммерческой информации, представляющей интерес для посетителя сайта, продают больше, чем сайты, где, кроме преysкуранта, ничего нет.

Маркетинг отношений

Все исторически сложившиеся методы воздействия на рынок представляли и представляют собой «огонь по площадям» или «стрельбу из дробовика». Эти методы будут оставаться основными для большинства ТНП, которые ориентированы на огромные контингенты. Когда же размеры контингента настоящих и потенциальных Клиентов это позволяют, целесообразно начать «вести огонь из снайперской винтовки», то есть работать с каждым Клиентом индивидуально. Это довольно несуразно называют «маркетингом отношений» (*relationship marketing*). Более разумно было бы назвать его «индивидуальным маркетингом».

Что конкретно означает «работать с каждым Клиентом индивидуально»? Ответ зависит от массы обстоятельств, таких, как специфика бизнеса, количество Клиентов, установившиеся отношения с Клиентами, выделенные на это ресурсы (средства, люди и время), сезонность покупок, частота мероприятий (например, распродаж в магазине).

Составление подобных памяток или руководств — это не благотворительность.

Что конкретно означает «работать с каждым Клиентом индивидуально»?

Далее, работа с Клиентами может быть разной, от индивидуальных встреч с каждым Клиентом и поздравлений его с днем рождения до общей рассылки единого сообщения по тысячам адресов.

**Этот метод
должен
использоваться
осторожно
и творчески.**

Этот метод должен использоваться осторожно и творчески. В противном случае из полезной услуги он может превратиться в метод раздражения Клиента. С предсказуемо негативными последствиями.

Базы данных

Понятно, что для того, чтобы общаться с Клиентами, нужно как минимум иметь их адреса. Нынче это делать легче, чем пару десятилетий назад. Расплачиваясь кредитной карточкой в магазине, западный Клиент попадает в базу данных, которая отслеживает его покупки: частоту, состав, суммы и т.д. Клиент может потом по почте получить приглашения на распродажи, конференции покупателей и т.д. Базы данных стали товаром, который можно приобрести.

**В большинстве
фирм составляют
на Клиентов
досье, иногда
объемные.**

В большинстве фирм не ограничиваются просто адресами и составляют на Клиентов досье, иногда объемные.

Представление о том, что может интересовать компанию в своих Клиентах, дает урезанный вариант профайла, состоящего из 66 вопросов, который заводят на каждого Клиента в американской компании *Mackay Envelope*:

1. Имя, прозвище и должность
2. Домашний адрес
5. Дата и место рождения
6. Рост, вес, особые приметы (Примеры: лысый, спортивный, артрит, проблемы со спиной)
10. Чем занимался в колледже в свободное время?
12. Военная служба
19. Интересы детей
24. Кто еще в компании знает Клиента?
30. Каковы его жизненные планы?
37. Религия, насколько активен?
41. Пьет ли Клиент?
42. Если нет, то как реагирует на пьющих?
48. Как проводит отпуск?
50. Какие предпочитает автомобили?
51. Любимые темы разговора
54. Какими прилагательными вы описали бы Клиента?
61. Как он относится к мнению других о себе?
63. Как он видит свои первоочередные проблемы?

66. Может ли ваш конкурент дать лучшие ответы на эти вопросы, чем их дали вы?

Эти многостраничные профайлы составлялись вручную в докомпьютерные времена.

Компания *Maskay Envelope* добилась таких впечатляющих успехов, что ее опыт перенимают другие компании. Этим компания во многом обязана маркетинговому мышлению ее хозяина Харви Маккея.

Многие же компании, даже при наличии современных IT-технологий, не ведут даже упрощенной базы своих Клиентов. С появлением электронной почты составлять клиентские базы стало легче. Многие компании занимаются этим очень старательно. Маркетинговое качество электронных баз данных может быть разным. Наиболее ценны добровольные подписки на новости.

Показывая мне свое «хозяйство», менеджер по маркетингу футбольного клуба *Chelsea* поведал мне, что своим основным богатством он считает именно базу данных болельщиков: «Она для меня на вес золота!» Но в золото ее превращает только его маркетинговое мастерство. Идеи из него сыплются как из рога изобилия. Болельщики могут получить сообщение, что завтра у шикарного магазина сувениров клуба они смогут встретиться с главным нападающим клуба. Он будет ставить автографы на сувенирных футбольных мячах. Утром восторженная толпа чуть ли не сметает бедного нападающего. А менеджер по маркетингу подсчитывает впечатляющие поступления в кассу клуба. Через неделю болельщиков ждет очередной увлекательный сюрприз. Вот это образец творческого использования маркетинга отношений.

Часто рассылают что-то по тысячам адресов без разбора. Это называют спамом. Когда человек получает одно-два непрошенных сообщения в день, куда ни шло. Но когда предложения бетона, экскаваторов и борзых щенков составляют до 80% почты, то это превращается в проблему. Раздражение — это не тот настрой, который способствует благосклонному восприятию послания.

Содержание сообщений

Некоторые фирмы с гордостью покажут вам технически идеальный инструментарий для реализации маркетинга отношений. С его помощью они успешно рассылают сооб-

Наиболее ценны добровольные подписки на новости.

Даже самая идеальная база бесполезна, если рассылаемые по ней сообщения неинтересны, глупы, раздражающи, нечитаемы.

шения и долго удивляются, что их якобы идеальный маркетинг отношений не улучшает их бизнеса.

В чем причина? Она в содержании сообщения. К нему предъявляются такие же требования, как и к содержанию любой рекламы. Даже самая идеальная база бесполезна, если рассылаемые по ней сообщения неинтересны, глупы, раздражающи, нечитаемы. Опыт говорит о том, что профессионально составленное сообщение, разосланное по меньшему числу адресов, дает лучшие результаты, чем негодное сообщение, разосланное по очень большой базе.

Насколько важно качество содержания рассылаемых сообщений, говорит следующий пример. Один дистрибьютор западных продуктов рассылал факсы иностранным производителям с просьбой прислать каталоги. Он мне пожаловался, что на его факсы отвечают только 20%. Это было удивительно — у западной фирмы хотят покупать продукцию, а она не реагирует. Я попросил показать мне, ЧТО они рассылают. Это был ужасный листок — неумудрено, что на него мало кто реагировал. Сев за компьютер, я сделал для них другой факс, на который, по их словам, они стали получать 100% откликов. Некоторые нетерпеливые адресаты через пару часов даже присылали запрос — почему не отвечаете.

Недовольство Клиента

Разработайте политику в отношении недовольных Клиентов. Ее задачи — научиться быстро устранять возникшие проблемы, извлекать максимум полезной информации из проявлений недовольства и на основании этой информации принимать меры по улучшению продуктов, сервиса и организации производства.

Недовольный Клиент — это очень плохо. 95% неудовлетворенных Клиентов не тратят времени на жалобы, они молча голосуют кошельком и перестают покупать продукцию компании, не оправдавшей их надежд. Но уж если Клиент потратил свое время и нервы на то, чтобы пожаловаться, то это для вас шанс его удержать. Вы должны сделать все от вас зависящее, чтобы исправить ситуацию.

Прежде всего постарайтесь, чтобы как можно больше недовольных Клиентов не уходили молча, а высказывались. Для этого всячески облегчите Клиентам процедуру подачи жалоб. В советские времена в магазинах на видном месте висели книги жалоб и предложений — отличная идея, ко-

торая на рынке продавца не работала, но она может неплохо поработать на рынке покупателя. Западные компании предлагают Клиентам специальные бланки для жалоб и предложений и бесплатные телефонные линии. По этим линиям *Procter & Gamble*, *General Electric* и другие компании постоянно получают предложения, вопросы и жалобы Клиентов. Это помогает не только сохранить Клиентов, но и получить много ценных идей для усовершенствования продуктов и методов работы с Клиентами.

Жалоба должна быстро обрабатываться. Решение о компенсации должно приниматься быстро, эффективно и исключительно дружелюбно. И со многими извинениями. Важно, чтобы уже при первом контакте с фирмой Клиент знал о том, что у него не будет проблем с заменой товара. Вот что может прочитать Клиент на фирме *L. L. Bean*:

100%-ная гарантия!

Мы гарантируем, что каждый из наших продуктов принесет вам 100%-ное удовлетворение. Если вы чем-то недовольны, вы можете в любое время вернуть нам продукт. Мы заменим его, возместим вам его стоимость или переведем эту сумму на вашу кредитную карточку. Продукт, который вы приобрели в нашей компании, должен полностью удовлетворить каждого покупателя.

Похоже, это начинают понимать и у нас.

Любой Клиент понимает, что сбои бывают даже в лучших организациях. Более того, сама организация может быть не виновата: магазин может получить продукт со скрытым дефектом, может подвести служба доставки и т.д. Это многие также понимают. У каждого из нас есть опыт обращения с жалобами и опыт разной реакции на них. Для многих людей умение компании выходить из этого затруднения является отличным критерием оценки ее отношения к Клиенту.

Установлено, что 55—70% недовольных Клиентов в случае удовлетворения их жалоб сохраняют отношения с компанией. Этот показатель увеличивается до 95%, когда претензии Клиента удовлетворены максимально быстро. Более того, Клиенты, в работе с которыми вы ус-

**Жалоба
должна быстро
обрабатываться.**



**Наша цель -
100% удовлетворение гостей.
Если Вы чем-либо недовольны,
пожалуйста, дайте нам знать,
и мы решим проблему,
или Вы не будете платить.**

**ПОДАРОК
РЕСТАУРАЦИЯ ЗОРИ**
С 1990 ДОСЬЕ ПО ДИКАМ

пешно преодолеваете возникающие трудности, относятся к вам лучше, чем те, кто не испытывал в общении с вами никаких проблем. Претензии со стороны Клиента дают вам шанс проявить себя во всем блеске своих маркетинговых талантов. Поощряйте выражение недовольства!

Еще один аспект: Клиенты, жалобы которых были мгновенно удовлетворены, расскажут об этом нескольким знакомым. Вы забронировали номер в гостинице (не в российской, разумеется), приезжаете, а номер занят. Администратор мгновенно связывается с соседним отелем (своим конкурентом), и через несколько минут вы входите в номер. На столе вас ждет бутылка шампанского и записка на красивом бланке с извинениями за доставленное неудобство. Может статься, что этот курьез станет для вас наиболее интересным впечатлением от поездки.

Маркетологи должны заранее разработать программу решения конфликтных ситуаций.

Отсюда следует, что маркетологи должны заранее разработать программу решения конфликтных ситуаций, причем всегда в пользу Клиента. По мере ускорения циклов разработки продуктов в новой экономике жалоб меньше не станет.

В этом отношении нам в России пока еще многое надо переосмыслить и многому научиться. Вот две модели выхода из конфликтной ситуации в Москве. Женщина купила ножи в *ИКЕА* и «Домино». И оба оказались с дефектом. Как же по-разному происходил процесс обмена! Сцена в *ИКЕА*: вы забыли чек? — не беда, мы вам мгновенно поменяем или вернем деньги. В «Домино» — подождите товаровед (осталась у нас еще такая «совковая» должность); через час товаровед появился, долго и скрупулезно изучал чек, потом нож, явно не желая менять — а что же вы не смотрели, когда покупали, почему вы раскрыли упаковку и т.д.? И все это делалось с неприязнью и желанием отвязаться, как от назойливой мухи. Как вы думаете, куда теперь пойдет эта женщина за покупками?

Способ разрешения некоторых конфликтов иногда становится достоянием СМИ, принося фирме дополнительные имиджевые очки. Все та же *ИКЕА* получила жалобу от старушки — вы делаете плохую мебель, писала старушка, ваша кровать у меня сломалась через какие-то жалкие... 60 лет! Фирма мгновенно послала новую кровать, а старую взяла в музей. Когда об этом написала пресса, как, по вашему мнению, это отразилось на имидже компании?

Во всем мире празднуют День потребителя. Ввел его Джон Кеннеди. Именно он в 1962 году определил четыре основных права потребителя: право на безопасность, право на информацию, право на выбор и право быть выслушанным. Чуть позже у потребителей появились право на возмещение ущерба, право на потребительское образование, право на удовлетворение базовых потребностей и право на здоровую окружающую среду.

В 1965 году Генеральная Ассамблея ООН приняла резолюцию «О руководящих принципах защиты интересов потребителей». В России покупателей защищает закон «О защите прав потребителей», принятый в 1992 году.

На Западе свои права каждый потребитель знает наизусть. Особенно этим славятся США. Именно там происходит наибольшее количество судебных процессов, связанных с ущемлением прав потребителя. Случается это не потому, что в Америке покупателей обманывают чаще. Просто вещи, на которые, например, россияне не обращают внимания, вызывают у американцев непреодолимое желание добиться справедливости.

Скажем, почти у всех российских магазинов ступеньки выложены скользкими плитками. Зимой поскользнуться на них проще простого. И мы годами будем ходить по этим ступеням, скользить и ломать ноги, но никогда не подадим в суд. Американцы отсудили бы огромную компенсацию, даже если бы просто споткнулись.

Зная эту особенность своих Клиентов, западные компании стараются не доводить дело до суда. Поэтому иногда некачественные изделия отзываются целыми партиями. Компания *Ford* в 2001 году отозвала около 250 тыс. машин; компания *Tommy Hilfiger* отозвала партию носков только потому, что бирка была приклеена криво.

Защищать права потребителя стали давно. Еще в средневековой Европе недобросовестных продавцов строго наказывали. Того, кто продавал, к примеру, прокисшее молоко, заставляли это молоко выпить.

Однако многие потребители, особенно на Западе, слишком буквально понимают свои права. Широко известна история про американку, которая, обжегшись горячим кофе в *MacDonald's*, подала на компанию в суд. В исковом заявлении говорилось, что на стаканчике не было предупреждения о том, что кофе горячий (а каким он должен быть?). Несмотря на очевидную абсурдность обвинения, амери-

На Западе свои права каждый потребитель знает наизусть.

канка получила удовлетворение как моральное (на стаканчиках теперь указывают температуру кофе), так и материальное.

Другая американка, искупав свою болонку, высушила ее в СВЧ-печи. Собачка, конечно, такого обращения не вынесла. Женщина подала на производителя в суд и выиграла дело. Потому что в инструкции к аппарату не было сказано: «Болонок не сушить».

Именно из-за таких потребителей и появляются в инструкциях к товарам странноватые предупреждения. Вот некоторые из них:

На фене для волос: «Не пользуйтесь во время сна».

На замороженном полуфабрикате: «Можете разморозить перед едой».

На дне коробки от торта: «Не переворачивайте вверх ногами».

На пудинге: «После подогрева продукт будет горячим».

На утюге: «Не гладьте одежду на себе».

На порошке от кашля, предназначенном для детей от двух до пяти лет: «После принятия не водите автомобиль и не пользуйтесь тяжелыми механизмами».

На детском костюме Супермена: «Ношение этого костюма не дает возможности летать».

На шведской автоматической пиле: «Не пытайтесь остановить пилу руками или половыми органами».

* * *

К Клиенту мы будем возвращаться постоянно при анализе абсолютно всего. В частности, знание Клиента исключительно важно для выявления его истинных потребностей и поиска путей их наилучшего удовлетворения.

Часть III

Мастерская



Есть два типа корпораций: корпорации с маркетинговым отделом и корпорации с маркетинговой душой...

Последние наиболее успешны; в то время как первые быстро исчезают.

Энтони Браун из IBM

Вспомним известные слова тургеневского героя Базарова «Природа — не храм, а мастерская, и человек в ней работник». Эту мысль можно отнести и к маркетингу. Именно в мастерской, а не в «храме», «студии» или «творческом бутике», работают маркетинговые и рекламные мастера, нацеленные на достижение результата. Именно такие мастера должны стать героями нашего времени гипер-конкуренции. Но увы, маркетинговый — это скорее исключение, чем правило.

В этой части книги мы поговорим о том, как создать творческую маркетинговую мастерскую; как сделать так, чтобы ваша фирма приобрела маркетинговую «душу», то есть стала клиенто-ориентированной. Мы рассмотрим возможные сферы применения маркетингового мышления на фирме. Очертить эти сферы одновременно и трудно и легко. Трудно, потому что практический маркетинг страдает от множества предрассудков и заблуждений, из-за которых компании используют свои маркетинговые потенциалы и бюджеты неправильно и неэффективно. Мы попытаемся рассмотреть наиболее типичные из этих предрассудков и заблуждений, в частности, те, которые связаны с исследованиями рынка и так называемым брэндингом.

Определить сферы применения маркетинга может быть легко, если придерживаться мудрого определения П. Друкера: «Маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его конечного результата, т.е. с точки зрения Клиента».

К сожалению, слишком часто деятельность маркетологов и отделов маркетинга дает повод вспомнить другие слова П. Друкера: «Нет ничего более бесполезного, чем эффективно делать то, чего вообще не следовало бы делать». Почему так происходит? Почему процветает псевдомаркетинг? Таких «почему» много и ответы на них, как правило, взаимосвязаны. Но все начинается с отношения к маркетингу на фирме и в отделе маркетинга.

Эффективный маркетинг должен иметь и душу и отдел.

Маркетинг — вещь весьма хрупкая, для его успеха необходимо сразу несколько составляющих: и правильная организация, и правильный персонал, и правильная атмосфера принятия решений. Словом, эффективный маркетинг должен иметь и душу (маркетинговое мышление) и отдел (организационную структуру). Без структуры маркетинговое мышление бесполезно, как крылья бесполезны без фюзеляжа.

В тактическом плане отдел маркетинга должен уметь творчески перераспределять финансовые и людские ресурсы, сосредоточивая усилия на наиболее значимых участках.

Чем конкретно должны заниматься маркетологи в компании? Однозначно можно сказать только одно: они должны быть представителями Клиента в компании. Они должны анализировать Клиента и его потребности и предлагать ему удовлетворение его существующих и предполагаемых потребностей. Это едино для всех фирм и всех отраслей, во все времена и в любой точке планеты.

Более конкретный ответ с перечислением каждодневных обязанностей зависит от компании: ее профиля, традиций, структуры власти, понимания руководством важности и задач маркетинга, творческого потенциала и инициативности маркетологов и многого другого. Функции маркетологов могут меняться со временем.

Отношение к маркетингу в компании

Жизнь показывает, что маркетолог может обладать тонким маркетинговым мышлением и быть генератором продуктивных творческих идей, но все это может оказаться бесполезным. Реализовать свой творческий потенциал маркетолог сможет только тогда, когда этому способствует корпоративная среда, то есть когда все в компании пронизано чутким отношением к Клиенту. Как вы помните, такую компанию называют клиенто-ориентированной.

В такой компании маркетологи являются «представителями» Клиента. И чем профессиональнее и жестче маркетологи представляют интересы Клиента, тем лучше для фирмы. Начальник отдела маркетинга в такой компании обязательно является одним из топ-менеджеров.

В такой компании маркетинг рассматривают не как расходы, а как инвестиции. Его деятельность оценивается не по количеству написанных планов и прочих бумаг и не по количеству истраченных денег, а по количеству **заработанных** денег.

А как обстоят дела в России? Хуже некуда. Маркетинговая культура подавляющего большинства российских фирм находится на исключительно низком уровне. У некоторых она на нуле. Любые вопросы о Клиенте, его потребностях и его реакции на продукты компании у многих вызывают недоумение и даже шок — а какое вообще это имеет отношение к нашему горячо любимому бизнесу?



Отношение к маркетингу в отделе маркетинга

Определения маркетинга, с которыми мы познакомились выше, настолько различны, что у непосвященного человека может сложиться впечатление, что они описывают совершенно разные области человеческой деятельности. Ясно, что отношение к маркетингу сотрудников отдела маркетинга будет в немалой степени определяться тем, что они считают... маркетингом.

Сотрудники отдела могут считать, что:

«маркетинг — это система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой — смягчение кризисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения».

Как вы думаете, чем они будут заниматься? Клиентом или «кризисами перепроизводства»?

А чем будут заниматься сотрудники отдела маркетинга, если на их знамени начертано:

«маркетинг — это творческий процесс выявления, предугадывания и удовлетворения потребностей Клиента с выгодой для себя».

Отношение к маркетингу сотрудников отдела маркетинга будет в немалой степени определяться тем, что они считают... маркетингом.

**Сотрудники
отделов
маркетинга,
исповедующих
совершенно
разную
философию,
будут
заниматься
совершенно
разными
вещами.**

Или если они придерживаются мнения П. Друкера: «Маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его конечного результата, т.е. с точки зрения Клиента».

Сотрудники отделов маркетинга, исповедующих совершенно разную философию, будут заниматься совершенно разными вещами. Они будут по-разному оценивать плоды своей деятельности, по-разному тратить деньги, по-разному принимать решения, они будут даже по-разному выглядеть (см. «Заповеди МВА-маркетолога», приведенные выше). Они будут писать разное количество бумаг, проводить разное количество совещаний. Отделы будут иметь разное количество разных сотрудников, и, самое главное, они будут по-разному влиять на финансовые показатели компании.

Рассмотрим вкратце возможный круг ведения маркетологов.

Работа с продающими моментами

Выше мы установили, что основной задачей маркетологов является выявление и создание продающих моментов продуктов и компании.

Перечень продающих моментов — это фундамент маркетинговой политики фирмы.

С помощью ПМ продавец продает, а рекламист делает свои рекламные и PR-кампании. Если реклама создается без знания ПМ, то не ждите от нее особой отдачи.

Работа над ПМ должна вестись постоянно, ибо в современной экономике все меняется быстро и требуется учитывать вновь возникающие обстоятельства. Требуется переосмысливать старые ПМ и создавать новые. Это процесс, творческий процесс.

Внутренний маркетинг

Выше мы рассматривали не очень популярную тему внутреннего маркетинга, ориентированного на сотрудников фирмы и на Клиентов, пришедших на фирму или вступивших с нею в контакт. Нельзя обещать Клиентам то, что ему не дадут сотрудники компании, поэтому:

Следует начинать с внутреннего маркетинга!

Внутренний маркетинг часто является самой эффективной маркетинговой коммуникацией.

Маркетинговые коммуникации

Маркетинговые коммуникации и их наиболее дорогостоящий и заметный компонент — реклама — более подробно рассмотрены ниже.

Создание продукта

Этот вопрос рассмотрен ниже в главе «Создание нового продукта». В клиенто-ориентированной компании маркетологи должны быть «повивальными бабками» новых продуктов, причем на всех стадиях, от замысла до превращения изделия в продукт.

По мере выравнивания свойств товаров-конкурентов фирмы зарабатывают все больше очков (и денег) на сопутствующих услугах. Маркетологи должны уметь вылепливать успешный продукт, представляющий собой пакет из товара и услуг.

«Маркетинговое» производство

Выше мы говорили о том, что все, что связано с производством, может и должно быть заботой маркетолога. Если компания предпочитает производить товары в режиме «аутсорсинга», то есть перепоручать производство своих товаров и оказание услуг другим компаниям, то для творческого маркетолога здесь также есть масса работы.

«Брендинг»

Для некоторых товарных категорий важно поддержание известных марок, приносящих компании сверхвыгоды по сравнению с конкурентами. Более подробно вопросы, связанные с «брэндами» и «брендингом», рассмотрены ниже в отдельной главе.

Ценообразование

С одной стороны, ценообразование — это финансовый процесс, учитывающий массу экономических данных, от издержек производства до желаемой прибыли. С другой

стороны, это и маркетинговая задача. Правда, решать ее маркетолог должен совместно с финансистами (Ли Якокка ласково называл их «крохоборами»).

Маркетолог должен учитывать множество объективных и субъективных факторов: цены конкурентов, психологию и покупательную способность местного рынка, отношение к продукту разных сегментов, эластичность спроса, отношение посредников, обученность персонала и многое другое.

Анализ и интуиция могут подсказывать совершенно неочевидные шаги, например резкое повышение цены, сопровождаемое ростом продаж.

**Можно
говорить
и о некоторой
психологии
цены.**

Можно говорить и о некоторой психологии цены. Общим местом стало использование девяток в ценах вместо круглых чисел: 99 вместо 100 и т.д. Отмечают тенденцию Клиентов из трех вариантов продуктов отдавать предпочтительнее варианту с промежуточной ценой — так можно себе показаться экономным и одновременно пекущимся о качестве.

На моем опыте был случай, когда в России *Xerox* в течение нескольких месяцев почти ничего не продавал. Пытаясь докопаться до причин, я переговорил со многими Клиентами и проанализировал ситуацию с ценообразованием на фирме. Проблема вскрылась после анализа структуры цен нашего основного конкурента, фирмы *Canon*. Мы предлагали цену за машину, снабженную множеством опций и тремя комплектами запчастей, а японцы указывали цену на базовую машину. Цена аппарата казалась намного ниже нашей. Хотя Клиент доукомплектовывал базовую машину массой опций и выходил на сходную цену, в его голове застревала более низкая цена. После пересмотра нашей ценовой политики продажи возобновились.

**Что толку
в идеальном
продукте,
поддержанном
отличной
рекламой,
если его трудно
приобрести.**

Дистрибуция

Хороший продукт должен быть хорошо доставлен Клиенту — что толку в идеальном продукте, поддержанном отличной рекламой, если его трудно приобрести.

Если фирма это понимает, то она должна уделить серьезное внимание созданию оптимальных товаропроводящих каналов. Каналы могут быть прямыми (от производителя прямо к потребителю) или непрямыми. *Dell*, например, оказалась от дилеров и перешла на прямую продажу с полу-

чением заказов через Интернет. В России многие товары доходят до конечного потребителя, поменяв 5—6 рук.

Сколько посредников должно быть между производителем и конечным потребителем? Стоит ли использовать крупных дистрибьюторов в больших регионах? Стоит ли использовать франчайзинг? Вопросов перед фирмой стоит много. Причем по большей части эти вопросы комплексные и решать их следует совместно с разными отделами компании.

Заботой маркетологов должны быть продавцы, их набор, подготовка и мотивация. Каковы должны быть их обязанности? Сколько их требуется? Как должен осуществляться контроль за ними? Какую комиссию они должны получать? Как облегчить им получение и выполнение заказов? Как наладить бесперебойную работу логистики? Чем помочь продавцу?

Как осуществлять маркетинговую поддержку дилеров? Как готовить дилер-менеджеров?

Где и как открывать магазины? Как проводить анализ целесообразности открытия магазина в данном месте?

Многие российские фирмы теряют много денег, не уделяя внимания этим и другим сходным вопросам.

Другие элементы

Круг ведения маркетологов может включать и массу других вопросов. К ним в зависимости от размера фирмы, ее профиля и т.д. можно отнести: использование ИТ-технологий (в частности, Интернета) для повышения эффективности маркетинговых программ, обучение персонала, создание на фирме творческой атмосферы и самообучения.

Разумеется, эти проблемы не только маркетинговые, в их решении должны принимать участие и другие специалисты, но только маркетолог может направлять эти совместные усилия таким образом, чтобы от них выиграл Клиент.

Словом, маркетолога на клиенто-ориентированной компании должно волновать буквально все, что имеет отношение к Клиенту, и ко всему на фирме он должен приглядываться с точки зрения Клиента.

Маркетолога на клиенто-ориентированной компании должно волновать буквально все, что имеет отношение к Клиенту.

Различают качественные и количественные исследования рынка. Описанный выше маркетинговый аудит представляет собой по сути качественное исследование, опирающееся на разные источники и, прежде всего, на знания о Клиенте и продукте, накопленные в самой фирме. Если кому-то угодно, то и каждодневный анализ всего, связанного с Клиентом, можно также называть качественным исследованием. Понятие «качественный» здесь условно, поскольку при анализе могут использоваться и количественные данные из разных источников.

Здесь мы поговорим о количественных исследованиях, связанных с устными или письменными опросами достаточно больших контингентов респондентов, с последующей математической обработкой результатов ответов на вопросы.

Создавая отдел маркетинга, в первую очередь ожидают от него именно исследований рынка.

О таких исследованиях рынка много говорят и пишут. На эти исследования тратят состояния и массу ценнейшего времени, на них отвлекают много людей. В России, создавая отдел маркетинга, в первую очередь ожидают от него именно исследований рынка с анкетами, глубинными интервью, фокус-группами, толстенными отчетами, большими расходами ресурсов. При этом далеко не все задумываются о том, что же они будут делать с результатами.

Однако опыт подобных исследований говорит о том, что далеко не всегда их результаты служат основой для правильных маркетинговых решений. Но это не очень волнует многочисленную когорту псевдомаркетологов. При этом им нравятся толстые папки с цифирью и графиками, которые являются результатом подобных исследований, — ведь это отличная возможность создать видимость деятельности и избавиться себя от необходимости творчески думать.

Огилви говорил: «Я отмечаю все возрастающее сопротивление маркетологов полагаться на здравый смысл; они все больше полагаются на результаты исследований, но используют их, как пьяный использует фонарный столб — для опоры, а не для освещения». Один из старейших марке-

тологов Эрнест Дихтер говорит об отсутствии у исследователей «творчества в мышлении» и неумении интерпретировать результаты.

Существуют и более жесткие мнения. Джон Скалли, бывший президент *Apple Computers*, считает, что «ни одно великое маркетинговое решение не было принято на основании количественных данных». Немудрено, что многие признанные маркетологи, например Питер Друкер и Акио Морита, призывают не проводить количественных исследований.

Есть даже печальный юмор, связанный с исследованиями рынка. Вот пара примеров:

«Исследования рынка установят вам, вне всякого сомнения, что яйцо является убогим продуктом, который, очевидно, не будет продаваться. Ведь яйца не могут стоять, они легко катятся, легко разбиваются, требуют специальной упаковки, выглядят одинаково, их трудно открыть, их нельзя уложить стопкой на полке».

«Вооруженные статистикой интервьюеры могли определить процент замужних женщин от двадцати одного до тридцати пяти лет в штатах Омаха и Небраска, которые, по их словам, непременно приобретут плиту на трех ножках в том случае, если она будет стоить не больше 249 долларов».

Причин провалов маркетинговых исследований много. Но все начинается с непонимания их задач и возможностей, а также в непродуманности и искусственности их методик. В физике и других науках, связанных с экспериментом, отлично знают, что успех измерения зависит от правильности постановки задачи и выбора методики. Никто не станет тратить ресурсы на эксперимент и расчеты, пока не убедится в состоятельности разработанной методики. В маркетинге же все не так.

Проводить или не проводить исследования?

Вопросы, связанные с потребностью, целесообразностью, методикой и оценками результатов исследований, исключительно тонкие и неоднозначные. Было бы неплохо, если бы фирмы, замышляя исследования, начинали с анализа самой возможности получить от них полезные результаты и с четкого представления о том, где, как и для чего они будут эти результаты использовать.

Совершенно очевидно, что мнения относительно целесообразности и ценности исследований рынка самих ис-

Многие признанные маркетологи призывают не проводить количественных исследований.

следователей и практических маркетологов расходятся. Практики могут с иронией заметить, что для того, чтобы получить ответ на совершенно очевидный вопрос, не следует тратить два месяца и кучу денег. Те же, кто зарабатывает исследованиями деньги, придерживаются противоположного мнения. Многие исследовательские компании разработали свои методики, достоинства которых они героически отстаивают, критикуя методики конкурентов.

Стоит ли вообще проводить количественные исследования рынка?

Стоит ли вообще проводить количественные исследования рынка? При ответе на этот вопрос не стоит впадать в догматизм, отстаивая крайние точки зрения. Ответ зависит от обстоятельств.

Правильно спланированные, проведенные и интерпретированные исследования могут дать определенную информацию для маркетинговых размышлений. Но, к сожалению, сплошь и рядом их единственным результатом бывают бесполезные и непонятные талмуды с красивыми таблицами. А также «красивый» счет.

При формальном подходе к делу ответ на вопрос о целесообразности количественных исследований будет, скорее всего, положительным. Однако если подходить к делу ответственно и квалифицированно, то ответ чаще будет отрицательным.

Как результат планируемого исследования может помочь в принятии данного маркетингового решения?

Отправным пунктом здесь должен служить другой вопрос — а как результат планируемого исследования может помочь в принятии данного маркетингового решения? Если бы маркетологи всегда задавали себе этот вопрос, объемы исследований рынка сократились бы во много раз.

Бывают и откровенно бессмысленные исследования. Про них можно сказать словами поэта Галактиона Табидзе: «Бессмыслицу мы умножали на числа».

Иной раз заказывают исследования, результат которых можно предугадать без всяких исследований — его подскажет элементарный здравый смысл. Так, одна авиакомпания заказала дорогостоящие исследования, которые должны дать ответ на вопрос: когда должен вылетать из Москвы вечерний самолет в город, где аэропорт находится далеко от города. Исследования показали то, что было ясно и так: самолет должен прилетать так, чтобы у пассажиров было достаточно времени, чтобы до ночи добраться до дома.

Но предположим, что маркетологи честно и квалифицированно убедились в том, что им недостает данных, которые могли бы дать только исследования. Тогда возникает

следующий вопрос — а могут ли какие-либо исследования в принципе дать желаемый результат?

Здесь опять, как показывает жизнь, ответ очень часто будет отрицательным.

Маркетинговое мышление и исследования

Как мы знаем, маркетинговое мышление — это мышление от Клиента. Если бы исследователи также отталкивались от Клиента, а не от своих ощущений, амбиций и желаний заработать, то результаты их исследований были бы иными. Да и объем их сократился бы на пару порядков.

Пока же количественные исследования рынка являются самой формализованной областью маркетинга. Многих исследователей больше интересует математика, часто совершенно бессмысленная. Помните поразивший Огилви пример псевдомаркетинговой математической абракадабры:

«Хотя использование групп перекрестной корреляции и допустимо, однако нечасто используемый квадратный коэффициент перекрестной корреляции населения (P2) является более достоверной (хотя и слегка предвзятой) характеристикой (Каттин, 1978; Шмитт, Койл и Раушенбергер, 1977).

Эти математики строят модели, совершенно не отражающие реального поведения Клиента, в частности, того, как он принимает решение о покупке данного продукта. Их также совершенно не интересует способность и желание Клиента дать значимый ответ в принципе.

Довольно часто используют фокус-группы, не задумываясь о том, что они представляют собой совершенно искусственную среду, ничего общего не имеющую с реальной «боевой» средой, в которой Клиент принимает решение о покупке или общается с рекламой. Особенно забавно читать наукообразные отчеты «фокусов» по поводу товаров, о которых обычный человек в жизни думал всего несколько минут. Стоит ли удивляться, что большинство выводов, сделанных на основании фокус-групп, оказываются неправильными.

Бытует мнение, что исследования рынка приближают компании к Клиенту. На самом же деле все как раз наоборот. Исследования создают буферную зону между сотруд-

Бытует мнение, что исследования рынка приближают компании к Клиенту.

никами компании и реальными потребителями со всеми их потребностями. Когда группа консультантов или сотрудников фирмы проводит исследование, она лишает всех остальных возможности (и ответственности) взаимодействовать с Клиентами лицом к лицу. При этом исходят из неверного предположения, что исследования и отчеты заменяют опыт личного общения с потребителями.

Одним из основных методов исследований являются опросы. Многие вопросы в опросных анкетах представляют собой попытку вторгнуться в очень трудно поддающуюся осмыслению и хрупкую область — сознание и подсознание Клиента.

Исследователи также не задумываются о том, что респондент тратит свои ценные ресурсы: заинтересованность, время, память и желание напрягаться. А делать это ему чаще всего не хочется.

Исследователи также не задумываются о том, что респондент тратит свои ценные ресурсы.

Респондент: идеальный и реальный

Вы хотите определить отношение рынка к вашим горячо любимым стройматериалам, средствам бытовой химии и пр. Вы составили вопросники, ориентируясь на собственные интересы и на идеального респондента, который:

- отлично разбирается в вашем продукте;
- искренне заинтересован в вашем продукте;
- готов тратить часы, отвечая на ваши вопросы;
- готов напрягаться, все тщательно продумывая;
- готов предлагать полезные идеи;
- готов поступать в соответствии со своими ответами.

Бывают ли такие респонденты? Бывают, но не часто. Это могут быть дилеры или оптовики компании-поставщика, которые напрямую зависят от мельчайших аспектов взаимоотношения с поставщиком. Это также могут быть болельщики спортивного клуба или страстные поклонники данного театра, артиста, хобби и т.д. Мой опыт проведения таких опросов показывает, что заинтересованные респонденты проявляют и терпение, и нестандартность мышления и готовность помочь.

К сожалению, подавляющее большинство респондентов далеки от этого идеала. Отвечая на вопросы, они не испытывают ни особого удовольствия, ни заинтересованности. Попробуйте представить себя респондентом в опросах на тему зубной пасты, кефира, жвачки, линолеума и

пр. Вряд ли эти темы вас вдохновят, и вряд ли ваша мысль начнет лихорадочно работать в попытке извлечь из тайников вашей души ваше истинное отношение к теме, скажем, кефира, которая до этого занимала в вашем мозгу всего лишь пару байт. А тут десятки вопросов! И на них надо отвечать. Что получается в результате, мы узнаем чуть позже.

Интервьюеры жалуются на то, что покупатели якобы начисто лишены творчества. Они могут с грехом пополам представить себе некоторое улучшение существующего продукта, но представить себе нечто принципиально новое они не могут. Я полагаю, что дело здесь не в полном отсутствии у респондентов полета фантазии, а скорее в отсутствии у них интереса к результатам опроса и в отсутствии желания напрягаться. Именно этим объясняется, в частности, низкий отклик на вопросники, рассылаемые по почте.

Но если человек соглашается участвовать в опросе, то как он ведет себя? Многое зависит от его настроения и его отношения к интервьюеру. Если интервьюер ему симпатичен, то он подсознательно будет пытаться своими ответами ему угодить, если респондент — молодой человек, а интервьюер — симпатичная девушка, то вряд ли мысли молодого человека будут заняты скучным предметом опроса.

Накопленный опыт маркетинговых опросов говорит, что респондент с большей вероятностью даст честные и продуманные ответы, если:

- он принадлежит к целевой аудитории;
- гарантирована конфиденциальность;
- опрос проводится профессионально;
- опрос краток;
- вопросы тщательно продуманы и логично следуют один за другим.

Вопросы и опросы

Цицерон говорил: «Чтобы задать правильный вопрос, нужно знать большую часть ответа». А большую часть ответа знает хороший аналитик, наделенный маркетинговым воображением. На основании своего опыта и маркетингового мышления он строит гипотезу, которую пытается проверить.

Вопросы бывают разные. Если маркетолог не задаст себе вопрос — а как Клиент покупает продукт данной товарной категории? — он никогда не будет искать в этом на-

Интервьюеры жалуются на то, что покупатели якобы начисто лишены творчества.

Цицерон говорил: «Чтобы задать правильный вопрос, нужно знать большую часть ответа».

правлении. Он будет искать в другом, часто бесполезном направлении. Чаще всего он будет это делать с помощью опросов.

Опрос — это измерение, эксперимент. Любой экспериментатор в науке знает, что ценность получаемых экспериментальных данных определяется прежде всего правильно-стью модели эксперимента и грамотностью методики. К сожалению, модельная и методологическая культура маркетингового эксперимента весьма низка. Здесь часты просчеты с форматом и объемом опросов, формулировкой вопросов и мотивировкой ответов. Все это дает искаженную картину и/или ненужную информацию. О важности модели и методики знали еще пионеры исследований общественного мнения, в частности Гэллуп. Он первым понял всю опасность, которую представляют собой неграмотно проведенные опросы.

Результаты опроса зависят от множества обстоятельств.

Результаты опроса зависят от множества обстоятельств. Как ни странно, они могут зависеть даже от его формы. Многие исследователи отмечают, что результаты письменных и устных опросов часто выглядят так, как будто они даны разными людьми и разными группами.

Много проколов связано с качеством вопросов. Когда я читаю некоторые вопросы в маркетинговых анкетах, мне на ум приходит английская пословица:

Задай глупый вопрос, и ты получишь глупый ответ.

Можно ли в принципе ответить на данный вопрос?

Маркетологу, формулирующему конкретный вопрос, следует всегда испытывать здоровое сомнение — а можно ли в принципе ответить на этот вопрос?

Легче отвечать на вопросы, если они апеллируют к разуму, а не к эмоциям:

Сколько будет 2×2 ?

В каком районе вы живете?

В каком магазине вы обычно покупаете продукты?

О чем эта реклама?

Понятен ли вам этот термин?

Все ли функции своего мобильного телефона вы знаете?

Помните ли марку вашего телевизора?

Можете ли вы прочитать этот текст?

Что означает Head & Shoulders или Mountain Dew?

Знаете ли вы, что такое хорошее пиво (водка, хлеб, кондиционер и пр.)?

Какой процент покупателей, придя в магазин, называют конкретную модель мобильного телефона?

Нетрудно отвечать на вопросы, касающиеся общей оценки чего-то:

Нравится ли вам этот продукт?

Не чувствуете ли вы себя идиотом, смотря этот ролик?

Довольны ли вы обслуживанием (ценами и пр.) в этом магазине?

Такие опросы проводить следует. Я их провожу постоянно.

Как мы знаем, практически все в жизни оценивается одновременно и разумом, и эмоциями. Решение о покупке также основывается одновременно на рациональном и иррациональном, разуме и эмоциях. Причем соотношение этих двух составляющих может быть различным при приобретении одним и тем же человеком различных товаров. Особенно трудно просчитать решения покупателей, принимаемые импульсивно. Глупо пытаться получить четкие ответы на вопросы относительно таких покупок, ибо респондент не сможет их сформулировать и будет просто фантазировать.

Когда вопросы касаются тем, где «работают» оба полушария головного мозга, то объяснить словами можно далеко не все. Легко ответить на вопросы, начинающиеся с «нравится ли вам...»? Можно, разумеется, попросить дать рациональное объяснение этого отношения, но почти про любое объяснение можно будет сказать словами Тютчева: «Мысль изреченная есть ложь».

Для примера попытайтесь четко ответить на такие вопросы:

За что вы любите этого мужчину (эту женщину)?

Почему вы не хотите жить в Америке?

Каков ваш любимый цвет? (Этот вопрос кочует из анкеты в анкету.)

Как вы выбираете чай (пальто, косметику и пр.)?

Трудно ответить на вопрос, если он вам по какой-то причине непонятен. Так, вряд ли респонденту будет понятен вопрос: «Являетесь ли вы «активным» или «пассив-

**«Мысль
изреченная
есть ложь».**

ным» посетителем кинотеатров?» Что стоит за словами «активный» и «пассивный»? Скорее можно ответить на вопрос «Сколько раз в месяц (квартал) вы посещаете кинотеатр?» Респонденты не поняли такой вопрос: «Кажется ли вам возможным или кажется ли вам невозможным, что истребление фашистами евреев никогда не имело место?»

**Прежде чем
начинать
дорогостоящее
широкомасштабное
исследование,
протестируйте
анкеты
на небольшом
количестве
респондентов —
все ли им
понятно?**

Прежде чем начинать дорогостоящее широкомасштабное исследование, протестируйте анкеты на небольшом количестве респондентов — все ли им понятно?

Будет ли респондент честно отвечать на вопрос?

Если вопросы затрагивают престиж, стыд, политкорректность, что-то социально одобряемое или не одобряемое, то люди могут осознанно или даже неосознанно говорить неправду. Вот примеры вопросов, на которые вряд ли стоит ждать искренних ответов:

Каков ваш месячный заработок?

Читали ли вы эту (модную) книгу?

Сколько книг в год вы прочитываете?

Как часто вы занимаетесь сексом?

Занимаетесь ли вы мастурбацией?

Любите ли вы животных?

Любите ли вы евреев и т.д.?

Как вы относитесь к однополой любви?

Когда интересуются, какие журналы чаще всего читают респонденты, то только наивный будет принимать ответы за чистую монету. Люди признаются в чтении лишь самых престижных журналов. На самом же деле у пикантных журналов читателей в двадцать раз больше, чем у солидных. Опрос на тему «Как часто вы бываете в театре?» дал ошеломляющий результат: число людей, якобы посетивших театры за год, в два раза перекрыло возможности всех театров страны.

В опросах, описанных в разделе о псевдомаркетинге, превратно понимаемый престиж заставлял маркетологов отдавать предпочтение самым нечитаемым вариантам текста и высоко оценивать неприкрытую глупость некоего доктора Фокса.

В литературе можно встретить и такие примеры. Проводили опрос «Что вы думаете об Акте о Металлических Металлах?»:

- Это хорошо для США.
- Вопрос следует передать на усмотрение отдельных штатов.
- Хорошо для других стран, но не для США.
- Совершенно бесполезно.

70% респондентов высказали свое мнение, хотя в природе нет никакого Акта о Металлических Металлах!

Провели и такой опрос «Насколько близки вам эти национальности?»:

- Данирейцы.
- Пиренейцы.
- Валлонианцы.

Более 80% респондентов оценили эти «национальности», хотя их в природе не существует.

Иногда респонденты дают неправильные ответы по совершенно непонятной причине. Скрытая камера в магазине фиксирует поведение Клиента, выбирающего товар. Когда же после покупки ему задают совершенно безобидный вопрос о том, как он выбирает, то часто получают ответ, ничего общего не имеющий с реальностью.

Псевдомнение, полумнение и информированное мнение

Если человек хорошо разбирается в каком-то предмете, то говорят, что у него об этом предмете есть информированное мнение. Но, как правило, человек разбирается только в том, что является его профессией или хобби. А любопытные интервьюеры могут спросить его о чем угодно и выслушать его мнение, которое в сущности является псевдомнением.

Бывает, что человек имеет весьма поверхностное представление о предмете, и если его ознакомить с неизвестными ему данными, то он может свое мнение изменить. Такое мнение можно считать полумнением или полужнанием. Людьями с псевдомнением и полумнением очень легко манипулировать. Этим, в частности, пользуются нечистоплотные политики.

У человека может быть псевдомнение или полумнение о данной товарной категории или о конкретном продукте.

Человек разбирается только в том, что является его профессией или хобби.

**Вспомним
о таких ресурсах
человека,
как память
и желание
напрягаться.**

Когда он действительно решит приобрести продукт из этой категории, он начнет с изучения рынка и рано или поздно выйдет на достаточно информированное мнение. Но опрос зафиксировал его псевдомнение, и оно будет учтено в общей картине. На основании этих бесполезных данных потом могут приниматься заведомо неправильные маркетинговые решения.

Вспомним о таких ресурсах человека, как память и желание напрягаться. Если опрос требует их значительной траты, то не очень надейтесь на ответы, отражающие реальное мнение респондента, а тем более его поведение в соответствующей ситуации в будущем. Но мнение это может быть пассивным и нуждаться в напоминании. Здесь может помочь тщательно продуманное меню ответов.

Двум группам предложили отметить 10 величайших достижений XX века. Опрос проводился двумя способами. Первой группе предлагали самим вспомнить достижения. Второй — предлагали варианты и просили выбрать из них. Большинство из тех, кому был предложен список, назвали создание компьютера. Те, кому пришлось чесать затылок, обычно на первом месте указывали атомную энергию и путешествие человека в космос. О компьютере они даже и не подумали.

Я не завидую тем, кого психиатры заставляют проходить так называемые тесты Роршара. Бедным испытуемым предлагается сказать, что им напоминают кляксы, подобные приведенным здесь:



Я полагаю, что у многих читателей нет никакого ответа, а отвечать надо. Так что ответ приходится вымучивать.

Если вас не интересуют псевдомнения и полумнения, то дайте возможность респонденту выйти из затруднения, предлагая варианты «Нет мнения» или «Я не знаю». Если не иметь мнения может показаться человеку зазорным, дайте ему возможность с честью выйти из затруднения, указав что-то вроде «На данный момент свое мнение предпочитаю не указывать».

Важные мелочи

Выше мы рассмотрели ряд категорий вопросов, которые почти всегда дают искаженные ответы. Но это еще не все. Ответы зависят от массы на первый взгляд тривиальных обстоятельств. Причем настолько, что «мелочь» может изменить количество ответов «да» или «нет» на 10—30%, сделав само исследование бессмысленным. Рассмотрим некоторые из этих мелочей.

Опыт и исследования показали, что респонденты очень чувствительны к формулировкам вопросов, содержащих количественные оценки, в частности совершенно не работают вопросы, содержащие вероятности. Очень влияют на результаты опросов наводящие вопросы. Важен и порядок вопросов. Еще Гэллуп обнаружил, что если поменять местами некоторые вопросы, то картина может резко измениться.

Оказалось, что также важен порядок предлагаемых вариантов ответа. Когда варианты перечисляют через запятую: 1, 2 или 3, то, как показали эксперименты, респонденты отдают предпочтение последнему варианту, то есть больше ответов «да» получает вариант 3. Если изменить порядок, скажем, на 1, 3 или 2, то значительно больший процент может получить уже вариант 2.

Если варианты размещать столбиком, один за другим, то наблюдается иная тенденция. Некоторые предпочитают средний вариант, полагая, что он якобы отражает более умеренную точку зрения. Как сказано выше, на результаты очень влияет наличие варианта ответа «нет мнения».

Наблюдается тенденция респондентов по-разному реагировать на разные формы прилагательных (предпочтение отдается сравнительным степеням — безопаснее, лучше, быстрее, медленнее, спокойнее, надежнее и пр.). Варианты вопросов с антонимами (длинный — короткий, большой — маленький и т.д.) дают разные проценты положительных

**Респонденты
очень
чувствительны
к формулировкам
вопросов.**

**Можно
получить
искаженные
результаты,
формулируя
вопросы
в абстрактных
или конкретных
понятиях.**

(или, соответственно, отрицательных) ответов. Если в вопросе вместо «запретить» написать «не разрешать» (что, в принципе, означает одно и то же), положительных ответов в последнем случае может быть на 10—15% больше.

Можно получить искаженные результаты, формулируя вопросы в абстрактных или конкретных понятиях. Опасность включения абстрактных понятий в вопросы состоит в том, что все их понимают по-разному. Многие в зависимости от количественной характеристики (больше или меньше) вызывают у нас разные реакции.

Возьмем для примера слово «цензура». В некоторых католических странах разрешено писать и говорить обо всем, кроме критики папы; при сталинском режиме абсолютно любой писк должен был проходить через Главлит. И то и другое можно назвать цензурой. Теперь вы хотите получить представление о мнении постсоветского населения относительно насилия, секса, безвкусицы и прочего в российских СМИ. У вас есть две сходные группы респондентов.

Одной вы задаете вопрос: «Довольны ли вы количеством насилия и секса на российском ТВ?» Другой вы задаете другой вопрос: «Считаете ли вы, что надо ввести цензуру, которая бы регулировала присутствие насилия и секса в российских СМИ?» Нетрудно предугадать результаты обоих опросов. А речь-то в принципе идет об одном и том же.

Представьте себе ответы еще на две пары вопросов:

Любите ли Вы есть мясо? Любите ли Вы есть трупы животных?

Или: Любите ли Вы украшения из жемчуга? Любите ли вы украшения из опухолей моллюсков (жемчужина — это качественная опухоль моллюска)?

Это далеко не полный перечень «мелочей», с помощью которых неопытный исследователь может получить бессмысленные результаты, а нечестный исследователь может подогнать данные опросов под требуемый результат.

Интерпретация результатов исследований

Большой проблемой исследований рынка является то, что многие их результаты часто бесполезны для среднего маркетолога-практика, ибо на их основе он не может принять никаких полезных решений.

Отец исследований мотивации Эрнест Дихтер постоянно подчеркивает, что многие исследователи помешаны на размерах групп респондентов, статистической достоверности и прочих математических деталях. При этом мало кто умеет интерпретировать результаты! По мнению Дихтера: «Без интерпретации большие выборки не нужны — нуль, помноженный на тысячу, остается нулем. Без интерпретации у вас нет ничего».

Целью исследований должны быть не данные, а осмысленные выводы, которые можно сделать на основании этих данных. Нельзя считать исследование (ни качественным, ни количественным) простой пересказ полученных ответов:

«Большинство респондентов в группе полагают, что упаковка перегружена красным цветом... Большинство женщин предпочитают более дорогие пальто, поскольку у них выше качество».

Ответы и реальные поступки

Что важнее: то, как человек поступит в жизни или как он ответит на вопрос о том, как он поступит? Разумеется, первое. А вот здесь наблюдается расхождение: люди не всегда поступают так, как говорят. Этот парадокс известен как парадокс Ла Пьера. Но открыл эту совершенно непарадоксальную особенность человеческой природы, разумеется, не Ла Пьер. Об этом же говорили многие задолго до него, в том числе Сократ и царь Соломон.

Исследования для новых продуктов

Бытует заблуждение, что исследования рынка прокладывают дорогу к революционным продуктам и услугам. Но путь к стратегическому успеху обычно лежит через уникальность и отличия, а исследования рынка как раз способствуют обратному, то есть тому, что вы будете такими, как все. Это гарантированный путь к обычности и банальности. Далее, стратегический успех определяется способностью вести рынок за собой; исследования же ведут вас на поводу у рынка.

Если исследование может дать некоторый слепок с текущей ситуации на рынке, то полагаться на исследования при запуске нового товара может только очень доверчивая компания. В литературе можно встретить массу примеров краха проектов, когда все предварительные количествен-

Целью исследований должны быть не данные, а осмысленные выводы.

Что важнее: то, как человек поступит в жизни или как он ответит на вопрос о том, как он поступит?

**Опыт
показывает,
что Клиенты
не могут
сказать вам,
что они хотят
и что они купят.**

ные исследования предсказывали огромный успех; и массу примеров триумфа товаров, которым исследования предрекали полный провал. После всех обширных и дорогостоящих исследований около 90% новых продуктов оказываются неудачными и уходят с рынка в первые месяцы.

Опыт показывает, что Клиенты не могут сказать вам, что они хотят и что они купят. Так, первичные исследования показали, что рынок никогда не примет курьерскую почту (слишком дорого), автоответчики (слишком обезличено) или компьютерные системы управления базами потребителей (слишком механистично).

В историю маркетинга вошла грандиозная ошибка *Coca-Cola*, которая пыталась заменить «старый» Соке на New Соке. Решение было основано на очень тщательном исследовании, в котором приняло участие более 100 000 респондентов. Результаты были точны в описании реакций людей при дегустировании. Но участники дегустаций не понимали, что старый Соке будет убран с полок. Для американцев, которые считают *Coca-Cola* чуть ли не символом Америки, это было шоком.

Во времена Акио Морита на *Sony* говорили: «Как вы можете проводить исследования рынка, если рынка еще не существует?» На успешной компании *Polycot* говорят: «Мы ищем продукты, которые отличаются революционными характеристиками, при этом мы не спрашиваем покупателей, купят ли они такие продукты, поскольку они часто не знают, чего они хотят. Мы производим то, что, по нашему мнению, может решить их проблемы».

**Питер Друкер
говорит:
«Ничего
не может быть
коварнее
исследований
рынка».**

Питер Друкер говорит: «Ничего не может быть коварнее исследований рынка. Слишком часто они заводят в тупик». Как заметил один аналитик: «Единственное, что остается, это выйти на рынок с реальными услугами». Именно так и поступил Тэд Тернер несколько лет тому назад, когда запустил CNN, игнорируя насмешки традиционалистов.

Исследования конкурентов

Много ресурсов тратится на исследования конкурентов. Имеет ли это смысл? Иногда имеет. Например, тогда, когда компания исчерпала свои маркетинговые ресурсы и когда у конкурентов можно что-то перенять.

Но вряд ли стоит уделять много внимания конкурентам, если маркетинговая культура самой компании на нуле

и если конкуренты мало чем от вас отличаются, как это характерно для большинства российских компаний.

Лучше сосредоточиться на том, чтобы сделать свою компанию клиенто-ориентированной. Это сразу же выведет вас вперед.

Этика, время, финансы

Получение «красивых цифр» имеет еще несколько аспектов, один из которых этический. Английский публицист XIX века Карлейль справедливо утверждал: «С помощью цифр доказать можно все, что угодно». Не зря статистику называют одним из видов лжи. К сожалению, часто эта ложь бывает сознательной. Причина ее — желание исследователей как можно больше заработать на заказчике, ничего не понимающем в маркетинговых исследованиях.

Подгонка под желаемое — это тонкая политика в большинстве компаний. Развивая тему, можно сказать, что если вам не нравятся результаты одного исследования, закажите другое. В конце концов вы получите данные, которые подтвердят ваше мнение. Руководители, которые продолжают цепляться за старые методы и старые продукты, стали экспертами данной стратегии; в правительствах это искусство достигло совершенства.

На исследования уходит много времени. А это неприемлемо в мире, в котором жизненные циклы товаров сокращаются на глазах. К тому времени, когда отчет об исследованиях ляжет на стол, данные устареют.

Исследования рынка дороги. С учетом неутешительной статистики, следует задаться вопросом: а нельзя ли найти ресурсам лучшее применение?

Многие фирмы экономят массу времени и средств, не проводя громоздких исследований. Они опираются на маркетинговую изобретательность, смелость, интуицию и стремление к новаторству.

Наблюдение за Клиентами

Здесь я хотел бы повторить высказывание руководства *Sony*, когда во главе компании стоял Акио Морита:

«Внимательно наблюдайте за тем, как люди живут, извлекайте из наблюдений интуитивное ощущение того, что они могут пожелать, и делайте это».

Подгонка под желаемое — это тонкая политика в большинстве компаний.

**Попробуйте
метод
наблюдения
за Клиентами.**

Если ваш продукт продается в магазине или баре, то, прежде чем вы решите потратить время и деньги на анкетные исследования рынка, попробуйте метод наблюдения за Клиентами. Наблюдать можно с помощью видеокамер, нацеленных на конкретную полку или место. Но наилучшие результаты дают наблюдения, проводимые обученными специалистами в местах контакта Клиента с продуктом.

В своей книге «Почему мы покупаем: наука шопинга» (*Why We Buy: The Science of Shopping*) Пако Андерхилл (*Paco Underhill*) так описывает рутинную работу наблюдателя в магазине: «Объект наблюдения — женщина за сорок. Она в секции принадлежностей для ванны. Она трогает полотенца — отмечаем: она пощупала одно, два, три, четыре... На одном проверила ценник... Так, внимание, она поднимает голову — срочно исчезнуть в проходе! Она выбрала два полотенца и выходит с ними из секции. Теперь за ней по проходу до следующей остановки».

Информация, собранная в самой естественной обстановке, может натолкнуть вас на гениальные маркетинговые и рекламные идеи. Примеров тому множество. Раймонд Де Мулин, менеджер компании *Kodak*, однажды увидел фотографа, который пытался зубами открыть контейнер с пленкой. Это навело его на мысль изменить конструкцию контейнера так, чтобы его можно было открывать одной рукой, — вот вам образец маркетингового мышления!

В 1936 г. Сильван Голдман, владелец магазина в городе Оклахома-Сити, заметил, что покупатели не покупают некоторые товары, потому что их тяжело нести. Голдман обратил внимание на то, как одна покупательница поставила тяжелую сумку на игрушечную машину, которую катил на веревочке ее сын. Ага... Голдман сперва приделал к обычной корзине небольшие колесики, а потом привлек на помощь механиков и создал прототип современной тележки для супермаркета. Массовый выпуск этого устройства был начат в 1947 г. Изобретение тележки позволило создать новый вид магазина — супермаркет.

Наблюдение за посетителями выставок позволило мне изменить свои представления о выставках и методику подготовки к ним. В результате значительно повысилась отдача от участия в выставках и сократились выставочные расходы.

Когда стали активно использовать наблюдения, сразу всплыли расхождения между тем, что покупатели делают

на самом деле, и тем, как они это описывают во время интервью.

Настаивайте на том, чтобы все сотрудники участвовали в программах «наивного слушания» с Клиентами. Суть идеи наивного слушания в том, чтобы не спрашивать Клиентов: «Вы купили бы это?», «Предпочитаете ли вы то?» Нужно просто слушать и наблюдать в местах скопления Клиентов, отмечая то, что их волнует, что их разочаровывает, от чего они приходят в восторг и что могло бы облегчить их жизнь. Часто в магазине, если позволяют обстоятельства, я молча стою рядом с прилавком и слушаю разговоры продавца с покупателями. После этого на многое смотришь по-другому.

Для обобщения результатов таких наблюдений сотрудниками компании создавайте соответствующие механизмы (мозговые штурмы, открытые обсуждения, информационные листки, кружки качества), которые дали бы людям возможность поделиться своими впечатлениями и предложить идеи новых продуктов и услуг. Это подскажет вам множество свежих творческих идей.

Есть еще один метод. Он описан в 1923 г. замечательным копирайтером Клодом Хопкинсом в книге «Научная реклама»: «Некоторые рекламисты сами становятся за прилавков и продают товар еще до того, как они начнут работать над его рекламой. Один из самых талантливых копирайтеров потратил недели, продавая рекламируемый товар от дома к дому. Таким образом, можно получить представление о реакции покупателей на разные аргументы».

Кстати, за прилавков становятся и топ-менеджеры крупнейших клиенто-ориентированных компаний, в частности *IBM*. Возьмите эту практику на вооружение.

Здесь важно заметить, что какую бы ценную информацию вам ни давали наблюдения, они не дадут вам представления о том, *почему* люди выбирают тот или иной товар. А посему наблюдения следует дополнять анализом, интуицией и воображением.

**Наблюдения
следует
дополнять
анализом,
интуицией
и воображением**

Удовлетворять потребности Клиента с выгодой для себя вы можете только с помощью ваших продуктов, то есть ваших товаров и услуг. Питер Друкер говорит: «Задача маркетинга — познать и понять Клиента настолько хорошо, чтобы продукт точно подходил Клиенту и продавал себя сам». Продуктами мы будем называть все, что имеет рыночную ценность.

Ваш готовый продукт (товар и/или услуга) — это венец конструкторской, производственной и маркетинговой мысли вашей фирмы. Он отражает (вернее, должен отражать) ваше понимание потребностей Клиента. Это и ваше оружие в борьбе с конкурентами. Готовый продукт — это также исходная точка для работы продавцов, дилеров и рекламистов.

Товаров и услуг вокруг нас великое множество. Согласно оценкам, на рынке присутствует более миллиона товарных единиц; в современном супермаркете на покупателя с полок смотрят до 40 тысяч товаров.

Все товары и услуги очень разные. Сравним духи и прокатный стан, корову и кирпичи, всемирно известную марку и совсем новый продукт. Интуиция многим подскажет, что все эти ситуации потребуют различных маркетинговых и рекламных решений. (Но далеко не всем будет ясно, каких именно.)

Продукт может быть успешным на одном рынке и неуспешным на другом. Могут резко упасть продажи ранее успешных продуктов. Одни и те же продукты разные фирмы могут продавать с разным успехом.

Из десятков тысяч новых продуктов, ежегодно появляющихся на рынке, большинство исчезает в течение нескольких месяцев. С большими потерями. И это несмотря на их высокое качество и на предшествующие их выпуску дорогостоящие разработки и исследования рынка.

Почему так происходит? Почему так редко появляются успешные продукты? Среди множества возможных причин я бы хотел здесь выделить одну: неумение многих маркетологов и рекламистов проанализировать свой продукт со

**Продукт
может быть
успешным
на одном рынке
и неуспешным
на другом.**

всех сторон, неумение прочувствовать все его тончайшие нюансы. Иначе говоря, неумение применить к продуктам маркетинговое мышление.

Опыт же показывает, что творческое использование продуктовых нюансов может дать вам так необходимые на рыночной шахматной доске «лишние пешки». Напротив, серьезной неудачей может обернуться недоучет даже одного нюанса, даже такого, который на первый взгляд кажется незначительным.

Неумение творчески анализировать продукт отчасти объясняется тем, что в литературе нет четкой и полной классификации товаров и услуг по широкому спектру критериев. Настоящая глава представляет собой попытку такой классификации с точки зрения Клиента. Ее можно использовать как своего рода check-list (проверочный список) для характеристики конкретного продукта.

Для начала мне бы хотелось устранить одно распространенное в постсоветском бизнесе заблуждение. В наследство от большевистской экономики нам достался один атавизм — товароведение и товароведы. Иногда можно слышать, что товаровед — это советский вариант маркетолога. Ничего общего.

Товаровед — это специалист по артикулам и техническим характеристикам товарам; маркетолог же — специалист по Клиентам, а это совершенно иное! Именно товароведческое мышление в наших магазинах стоит за нечитаемыми ценниками с артикулами и до боли знакомыми казенным перлами («высококачественные изделия», «в ассортименте» и пр.) в наших рекламных текстах.

Когда товарами занимается маркетолог, то он на все в продукте смотрит с позиции покупателя, пользователя, Клиента.

Творческое использование продуктовых нюансов может дать вам так необходимые на рыночной шахматной доске «лишние пешки».

Товаровед — это специалист по артикулам, маркетолог же — специалист по Клиентам, а это совершенно иное!

Продукт: товар + услуга

Очень часто мы покупаем не только товар, но и сопутствующие услуги. Это может быть доставка, установка, консультация. Это также сервис, ремонт, поставка запчастей и расходных материалов. Опытный Клиент может даже заплатить подороже за товар, если качество и стоимость сопутствующих услуг окажутся предпочтительнее, чем у конкурентов. Производители и поставщики некоторых видов оборудования иногда больше зарабатывают именно на услугах.

По мере выравнивания свойств товаров-конкурентов во многих товарных категориях производители начинают обращать на услуги все больше внимания.

Часто услуги являются традиционным «придатком» (сервис, поставка запчастей). В таком случае изобретать ничего не надо, надо только работать над повышением их конкурентоспособности. Новые услуги могут быть результатом творческой маркетинговой изобретательности поставщика. Так, вы можете просто продавать материалы для штор, но вы можете расширить свой бизнес, начав предлагать дизайнерские и консультационные услуги. Вы можете просто продавать сантехнику, но вы можете предлагать и услуги по ее доставке и установке с гарантией. По мере выравнивания свойств товаров-конкурентов во многих товарных категориях производители начинают обращать на услуги все больше внимания.

К сожалению, есть примеры обратной тенденции, то есть сужения спектра услуг. Это, в частности, относится к услугам рекламных агентств. Есть очень интересный документ — «Стандарт услуг РА», разработанный в 1918 г. при создании Американской Ассоциации Рекламных Агентств.

Из этого стандарта следует, что настоящее РА должно быть, в сущности, маркетинговым агентством. В картиночные «бутики» его превратили те, о ком Огилви говорил: «сумасшедшие захватили власть в сумасшедшем доме». Не стоит удивляться тому, что агентства теряют Клиентов, уставших от бессмысленных картинок. Они переходят к бизнес-консалтинговым компаниям. А консультанты, я думаю, только рады тому, что рекламная индустрия так поглупела.

Продукт: товар + услуга + атмосфера

Часто оказывается, что определяющим для Клиента является не сам товар, а некая атмосфера и неосозаемые «добавки»: квалификация продавцов, скорость доставки или скорость устранения неполадок. (Об этом, в частности, надо помнить при передаче ряда функций дилерам и посредникам.) Умение создать этот исключительно ценный «дополнительный вес» часто предопределяет успех или неуспех фирмы, особенно тогда, когда сходное предложение можно получить и у конкурентов.

Внутренний маркетинг в значительной мере включает и атмосферу. Когда вы вселяетесь в гостиницу, то вы судите о ней не только по ценам. Вы невольно обращаете внимание на состояние вестибюля, лифтов и баров, на вид служащих, на наличие и состояние тренажерного зала и бассейна, на

близость к остановкам транспорта и на десятки других мелочей.

Что покупают люди в *McDonald's*? Резиновые гамбургеры, или... скорость обслуживания, возможность недорого встретиться и поговорить, чистые туалеты (которых нет в большинстве российских кафе)?

Атмосфера важна настолько, что часто именно она определяет — какой магазин, какую заправку, какую парикмахерскую мы выберем. Для ресторанов, гостиниц, ночных клубов, фитнес-центров, увеселительных заведений атмосфера часто значит больше, чем материальные продукты и формальные услуги, которые мы там можем получить.

Во многих странах еще остались маленькие семейные магазинчики, хозяева которых знают всех жителей квартала. Кусок мяса или булку можно купить и в магазине на другой улице, причем часто дешевле. Но здесь вас спросят о муже и малышах, приберегут косточку для вашей собаки. Здесь вам расскажут последние сплетни. Словом, здесь вам уютно и комфортно. Здесь вас уважают. Здесь вы себя ощущаете важным и значимым.

Провели исследование, чтобы получить ответ на вопрос: «Какое реальное удовлетворение получают женщины от посещения салона красоты?» Оказалось, что качество стрижки, укладки и прочих «профильных» услуг для многих женщин не является доминирующим. Исключительно важной оказалась атмосфера: ощущение красоты и уверенности, расслабленности и молодости, здоровья и ухода, а также внимание, забота, дружелюбность и даже некоторая игривость.

Кстати, многие гордо именуют свои магазины салонами. Задумываются ли они хоть на секунду, что такое салон и чем он отличается от обычного магазина? — Атмосферой. Создать атмосферу салонности непросто. Одному моему знакомому, который гордо именовал свой магазин английской мебели салоном, я предложил для создания аромата салонности использовать негромкую клавишную музыку, виды Англии на стенах, небольшой бар.

Нынче магазины конкурируют по таким услугам и элементам атмосферы, как скорость покупки, простота ориентации, вежливость и квалификация продавцов, музыка, запахи, доставка, парковка, буфеты, туалет, места, где можно оставить детей, умение разрешить конфликт. Магазины постоянно изобретают все новые услуги и «привлекалки» и улучшают атмосферу.

Что покупают люди в McDonald's? Резиновые гамбургеры, или...

Кстати, многие гордо именуют свои магазины салонами.

Работая со строительной компанией, занимающей ведущее положение на рынке элитного жилья, я предложил им на каждый свой очень нестандартный проект создавать что-то вроде маркетингового паспорта — документ, в котором перечисляются все услуги и продающие моменты для потенциальных жильцов дома всех возрастов. Строится он на основании тщательного анализа всего богатейшего спектра услуг, который заложен в самом доме, и всей инфраструктуры ближайшей округи. Никогда не знаешь — что заставит того или иного человека принять решение купить квартиру в данном доме. Иногда это может быть что-то, не связанное напрямую с домом, например наличие по соседству какого-либо привлекательного учебного, рекреационного или медицинского учреждения.

Я полагаю, что вы уже поняли, что желательно создавать более тонкий маркетинговый «пакет», включающий товар + услуги + атмосферу. Все это надо продумывать досконально, отдавая себе отчет в том, что рвется там, где тонко: вы можете иметь хороший товар или услугу, но другие компоненты пакета могут оказаться слабыми. И именно они могут снижать ваши продажи.

С чего следует начинать создавать атмосферу? С самого простого — с улыбки.

**С чего
следует
начинать
создавать
атмосферу?
С самого
простого —
с улыбки.**

Сэм Уолтон, создатель торговой империи Wal-Mart, говорил своим коллегам (так он называл продавцов и других служащих): «Если в радиусе 3 метров от вас оказался посетитель магазина и вы ему просто улыбнетесь и если так будем поступать все мы, то прибыли нашей компании увеличатся на 10%». Мудрые китайцы считали, что человек без улыбки на лице не должен открывать магазин.

Мы можем сколько угодно подшучивать над «механической» улыбкой американцев, но что приятнее — механическая, «за деньги», улыбка или наше унаследованное от советских времен хамство от души?

**Первое
впечатление
о фирме
складывается
по первому
звонку.**

Японцы справедливо считают, что первое впечатление о фирме складывается по первому звонку. Понимая это, на некоторых фирмах специально обучают «телефонным манерам» всех, кому приходится много общаться с Клиентами по телефону. На должность человека, принимающего первые звонки, ищут человека «с улыбкой в голосе».

Сделайте улыбку своим мощным оружием в борьбе за очень важные конкурентные очки!

Продукты и потребности

Продукты должны удовлетворять хорошо понятные производителю потребности Клиента. А что, если продукт удовлетворяет больше потребностей, чем нужно среднестатистическому Клиенту? Ответ зависит от обстоятельств. Если этот Клиент не платит за ненужные ему функции и если эти функции не усложняют и не утяжеляют продукт, то ничего страшного. Если же его заставляют платить за ненужные «прибабасы», то это нельзя считать идеальным рыночным решением.

Современные компьютеры становятся все мощнее, на смену одной версии Windows приходит другая, более мощная и более дорогая. Но... львиная доля работ в офисе, как и много лет тому назад, состоит в печатании писем и прочих текстов. А с этой задачей неплохо справлялись и самые первые компьютеры. Неудивительно, что до сих пор в некоторых типографиях тексты успешно набирают на ПК десятилетней давности.

Мы все пользуемся сотовыми телефонами, факсами, копирами и прочими современными высокотехнологичными средствами. Их создатели соревнуются друг с другом в наделении этих устройств все большим количеством функций. Статистика говорит о том, что средний, занятый своими делами Клиент использует только незначительную их часть. Но платит он за все. Кроме того, присутствие этих многочисленных наворотов снижает общую надежность устройства. За это он также платит.

Почему производители не предлагают устройства разной сложности на выбор? Есть несколько объяснений. Одно из них: ведущие компании настолько увлекаются конкуренцией друг с другом, что забывают о Клиенте. Этим иногда пользуются небольшие агрессивные фирмы. Они предлагают более рациональные конфигурации устройств, эффективно отнимая часть рынка у неповоротливых монстров. Иногда и крупные компании выпускают устройства попроще. Так одна копировальная фирма выпустила два варианта одной и той же машины. Более простой (и более дешевый) вариант пользовался большей популярностью.

Как-то мне на глаза попала реклама мобильного телефона с таким текстом: «Телефон, вернувший себе функциональность удобного и простого средства связи... Принципиальное преимущество модели — отсутствие

**Почему
производители
не предлагают
устройства
разной
сложности
на выбор?**

фотокамеры, цветного экрана, стереозвучания, а также любуемых разъемов... Лаконичное меню, предельно эргономичный дизайн».

Компромисс потребностей и решений

Покупая продукт, Клиент часто идет на компромисс между качеством и ценой; между качеством и временем ожидания: взять сейчас не совсем то, что надо, или подождать, когда поступит нужный вариант.

Маркетолог с фантазией и смелостью должен представлять себе степень компромисса, на который готов пойти Клиент, если ему сделать грамотное предложение. Часто, к сожалению, такое предложение никто Клиенту не делает. А зря. Рассмотрим такой пример.

Маркетолог с фантазией и смелостью должен представлять себе степень компромисса, на который готов пойти Клиент, если ему сделать грамотное предложение.

Если мы проведем опрос среди авиапассажиров, хотели ли бы они, чтобы кресла в салоне были из натуральной кожи, чтобы чай им подавали в китайском фарфоре со свежими булочками, испеченными на борту, чтобы им давали самое лучшее шампанское и т.д.? Скорее всего, многие ответили бы положительно. Но при этом мы бы скромно умолчали о ценах.

Теперь изменим формат опроса: средняя продолжительность полета 1—2 часа. Готовы были бы вы отказаться от питания, напитков и прочего в полете, если... плата за билет будет снижена в 2—3 раза? Как вы думаете, каковы были бы результаты опроса? Можете не гадать, ибо огромное число пассажиров уже проголосовало своими ногами и кошельками в пользу авиалиний no-frills (без завитушек).

Не нужно думать, что пересматривать компромисс можно только в направлении снижения цен. Один отель на Кипре снижал цены и... терял бизнес. Консультанты посоветовали ему значительно повысить цены и переориентироваться на богатых пенсионеров. Бизнес пошел в гору. Почему же раньше пенсионеры игнорировали отель? Потому что его низкие цены говорили опытным старичкам о том, что отель должен быть молодежным, а значит, следует держаться подальше от его шумных постояльцев с их дискотеками и вечеринками. В данном случае Клиент был готов пойти на компромисс — платить больше за тишину и покой, а также за возможность жить среди людей своего круга.

ЧТО ПОКУПАЕТ КЛИЕНТ?

Некоторым этот вопрос может показаться странным. Что покупает? — Товары и услуги, разумеется! Все вроде бы правильно с формальной точки зрения. Тем не менее этот вопрос очень нетривиален, и ответ на него требует тонкого маркетингового мышления.

Для начала всего лишь пара примеров. Что покупают, приобретая квартиру в суперэлитном доме с аквапарком и всеми мыслимыми и немыслимыми удобствами — квадратные метры или образ жизни? Что покупают, приобретая членство в гольф-клубе — возможность несколько раз ударить по маленькому мячу, чтобы потом его искать в мокрой траве, или доступ в элитное общество? Кстати, очень часто можно слышать, что Гарвард и прочие крутые бизнес-школы привлекательны не столько знаниями, сколько полезными связями, которые там устанавливаются.

Что покупают, приобретая автомобиль, фермер и житель перенаселенного города, который вынужден ездить на работу на метро? Что покупают, приобретая компьютер, ученый, писатель, школьник и программист? Я думаю, что вы уже поняли, что знать ответы на приведенные выше вопросы полезно. Но докопаться до истины часто бывает весьма трудно.

Почему человек отдает предпочтение данному продукту и/или данной фирме? Очень часто он не сможет это сформулировать. Это одна из причин, по которой сплошь и рядом опросы дают бесполезные и искаженные данные. Что покупает женщина, приобретая косметику? В любом учебнике маркетинга можно встретить знаменитое высказывание на фирме *Revlon*: «На фабрике мы делаем косметику, в магазине мы продаем надежду». Большинство женщин действительно покупают надежду, надежду стать привлекательнее. А теперь опросите сотни тысяч женщин. Хоть одна ответит вам, что, приобретая крем или губную помаду, она приобретает надежду? Вряд ли. Одна дама призналась мне, что в теннисе ей больше всего нравилось не стучать по мячу, а привлекать взгляды мужчин.

Все эти тонкости должен понимать маркетолог. И не соваться к людям с глупыми вопросами! Помните английскую поговорку — задай глупый вопрос, и ты получишь глупый ответ!

Как бы то ни было, знать, что именно люди покупают на самом деле, очень важно, но, к сожалению, не всегда

**Что покупают,
приобретая
членство
в гольф-клубе?**

возможно. Есть масса примеров того, как фирмы (иногда даже успешно) продают совершенно не то, за что Клиенты ценят их продукты. Иногда рынок сам находит продуктам полезное применение, но совсем не то, которое предлагает фирма-изготовитель. Так, возможность жарить без масла, которую «продавали» производители тефлоновых сковород, никого не заинтересовала, однако всем понравилась то, что эти сковороды легко мыть. Именно по этой причине их и покупали. При этом фирма долгое время оставалась в неведении.

Фирма *Johnson & Johnson* с удивлением обнаружила, что продажи ее детского лосьона превысили все мыслимые пределы. Причина выяснилась скоро: женщины решили, что лосьон, который подходит для нежной детской кожи, подойдет и им. При этом детский лосьон был дешевле, и его можно было купить везде. Осмыслив ситуацию, компания поменяла свою маркетинговую политику и даже изменила рекламу на «Be a Johnson's baby!» (Стань ребенком Johnson).

Компания *Lyons* выпустила на рынок кашу быстрого приготовления Ready Brek. Пробные покупки дали пик продаж, после чего наступил спад — каша не очень понравилась любителям каши. Потом продажи стали расти снова. Дело в том, что родители нашли эту кашу (которая заваривается прямо в тарелке) отличным решением для детского завтрака. То есть продукт сам нашел свою нишу. Компания быстро среагировала, поменяв упаковку на более «детскую» и начав рекламную кампанию «Центральное отопление для детей».

В рассмотренных примерах производителям случайно повезло — их продукцию все-таки покупают. Хуже бывает, когда создатели продукта глубоко убеждены, что рынок воспримет их новинку «на ура», а вместо этого рынок готовит им полное фиаско.

Что покупает посредник?

Выше мы говорили о том, что все посредники (дистрибуторы, дилеры, магазины, оптовики) находятся на рынке одного и того же продукта — это возможность заработать деньги при перепродаже. Этого, к сожалению, не понимает множество компаний. Свидетельством тому служат их рекламы, размещаемые в носителях, ориентированных на по-

**Все посредники
находятся на
рынке одного
и того же
продукта —
это возможность
заработать
деньги
при перепродаже.**

средников. Большинство этих реклам пытается продавать товар, а не привлекательность бизнеса с компанией-рекламодателем и не возможность заработать деньги.

Спокойная жизнь

Многие компании, особенно российские, не понимают того, что, приобретая многие продукты, Клиент, кроме всего прочего, хотел бы приобрести спокойную жизнь. Это непонимание особенно дорого обходится поставщикам оборудования и систем, требующего внимания в течение многих лет: поставок запчастей и расходных материалов, обучения персонала, возможности модернизации и т.д. Спокойную жизнь обеспечивает предложение не «голового» товара, а всего в сбалансированном и продуманном сочетании.

Товарные категории

Работая с конкретным продуктом, маркетолог может избежать многих ошибок, начав анализ не с продукта, а с товарной категории, к которой он принадлежит. Даже если ваш продукт Coca-Cola, то и тогда вам будет полезно подумать о специфике товарной категории безалкогольных напитков, в частности, о том, как Клиент выбирает напиток (см. ниже).

В мире наших предков товарных категорий было мало, и выбор в каждой из них был небольшим. Нас же окружает немыслимое множество категорий, причем их становится все больше и больше, и количество предложений в каждой категории постоянно растет. Средний человек знаком только с небольшим процентом категорий.

Категории имеют жизненный цикл. Одни вечны, как, например, хлеб, молоко, вино; другие приходят и уходят. Прекратил свое существование ряд категорий, которые доминировали на рынке в Древние и Средние века; сейчас только в музеях можно увидеть массу предметов быта разных слоев населения даже недавнего XIX века.

На смену им приходят новые категории. В середине XIX только фантасты могли мечтать о факсах, компьютерах, мобильных телефонах, электронной почте, электронных магазинах. И мы вряд ли можем сейчас представить себе, какие новые категории появятся при жизни наших детей и внуков.

Каждая категория обладает уникальными характеристиками, некоторые из которых мы рассмотрим ниже.

Клиент, кроме всего прочего, хотел бы приобрести спокойную жизнь.

Каждая категория обладает уникальными характеристиками.

Важность категории

Почему многие простые и дешевые продукты мы покупаем, не задумываясь, а на выбор других у нас уходит много времени и сил? Дело в том, что все продукты для нас имеют разную важность. (В литературе важность иногда называют «вовлеченностью» — involvement.) Неважным продуктам мы не уделяем много внимания. Многие из них мы можем купить на пробу. Важность проб поняли давно. Образцы некоторых продуктов часто раздают бесплатно.

Чаше всего важность продукта определяется его ценой. Выбирая важный продукт, мы готовы переработать большой объем информации; картинка и слоган нам мало что дадут. Имея дело с неважными категориями, мы стараемся не утруждать себя запоминанием излишней информации и не готовы читать большие объемы текста.

Продукты разной важности требуют разных маркетинговых и рекламных подходов.

Основные критерии выбора

В ряде категорий есть один или несколько основных параметров, по которым оценивают продукт. Логика подсказывает, что именно о них должна бы в первую очередь говорить реклама. Но часто их даже не упоминают!

Пример: только самый неопытный покупатель принтера или копира не поинтересуется стоимостью одной копии, но в большинстве реклам принтеров и копиров эти данные отсутствуют.

Выше мы описывали пример с доильными аппаратами, производители которых не знали основного критерия выбора их продукции фермерами — простота чистки.

Знаете ли вы основные критерии выбора вашего продукта? Какие вопросы задают ваши Клиенты? Отвечаете ли вы на них в ваших маркетинговых коммуникациях?

**Знаете ли вы
основные
критерии выбора
вашего
продукта?**

Динамичность категории

Категории отличаются разной динамичностью. Некоторые (например, хлеб, водка, квас, молочные продукты) существуют почти без изменений века и даже тысячелетия. Высокотехнологичные категории меняются стремительно.

В первом случае Клиент обычно имеет достаточно полное представление о категории; во втором — ему нужно многое разъяснять.

Степень динамичности категории может повлиять на целесообразность и размеры рекламных затрат.

Частота покупки

Одни продукты мы покупаем каждый день; другие раз в месяц; третьи раз в 5—10 лет; четвертые в лучшем случае раз в жизни. Между редкими покупками мы не находимся на рынке данного продукта.

Не нужно думать, что реклама редко приобретаемых продуктов действует только на тех, кто уже решил приобрести продукт. Правильно созданная реклама может служить для них напоминающим раздражителем. Когда настанет время покупки, они включают данную марку в мысленный перечень кандидатов на рассмотрение.

Если мы редко покупаем продукты из очень динамичных категорий, то при каждой покупке мы как бы заново начинаем осваивать эту категорию, знакомясь с новыми решениями, которые появились за прошедшие годы.

Как долго Клиент выбирает?

Этот вопрос касается только тех продуктов, которые мы покупаем редко. Он особенно актуален для тех продуктов, приобретая которые среднестатистический Клиент не знает, чем руководствоваться при выборе. Работающий с такими продуктами маркетолог должен понимать, что Клиент может на покупку его продукта потратить много времени. Американская семья в среднем тратит полгода на выбор очередного автомобиля. Один российский производитель мягкой мебели выяснил, что московский покупатель в среднем тратит месяц на выбор дивана.

Маркетологам не мешало бы поучиться у некоторых наиболее настырных покупателей, которые проводят собственный маркетинговый анализ, демонстрируя при этом выдумку и изобретательность. Мне запомнился знакомый, который, решив купить самую надежную систему hi-fi, начал с объезда ремонтных мастерских, чтобы выяснить, какие марки меньше всего поступают к ним в ремонт; по этому же пути пошел и я, выбирая плиту для кухни, предварительно потратив неделю на сидение в Интернете. Одна

Американская семья в среднем тратит полгода на выбор очередного автомобиля.

**Клиент
расплачивается
за всю эту
пустую
«рекламу»
из своего
кошелька.**

знакомая, проведя несколько месяцев в холодильных изысканиях, прочла мне удивительно квалифицированную лекцию о рынке холодильников.

И вот тут-то встает вопрос — а как же реклама автомобилей, мебели, компьютеров и прочего, на которую тратится уйма денег? Да никак, она совершенно не помогает. Ведь телереклама — это в основном трюки и прибабасы; журналы забиты пустыми картинками; российский Интернет с тоской ждет, когда в него, наконец, придут маркетологи и копирайтеры, которые станут грамотно рассказывать ищущему Клиенту все о товарах данной категории и о данном продукте понятным ему языком. Пока же ни один носитель ничего путного о продукте Клиенту не говорит. При этом Клиент расплачивается за всю эту пустую «рекламу» из своего кошелька. Приобретая многие товары, он платит лишние 5—20% за ненужную ему рекламу этих товаров.

Поразительный парадокс — мир тратит триллионы на рекламу, а когда Клиент созревает для покупки, то реклама помочь ему ничем не может.

Но виновата здесь не реклама, а то, во что ее превратили. А хорошая реклама помочь может. Как это она неплохо делала раньше.

«Коммодизация»

Во многих категориях стремительно растет количество конкурирующих марок. При этом выравнивается их качество. Все это страшно затрудняет выбор продукта. Происходит то, что принято называть «коммодизацией», от английского слова commodity — рядовой продукт, который почти все равно у кого покупать.

**Что делать,
если категория
коммодизиро-
вана?**

Одним из интересных примеров являются персональные компьютеры — прямо на глазах произошла их коммодизация. Когда во главе компании *Hewlett Packard* встала Карли Фиорина, она признала проблему коммодизации и предложила выход: «Наступил конец чистого продукта. Продукты становятся более полезными, более ценными и более выгодными, если их обернуть в услуги». Помните наш разговор о важности услуг?

Что делать, если категория коммодизирована? Нужно для начала это честно признать. А потом приступить к соз-

данию более тонких продающих моментов. Набирать очки можно на услугах, условиях поставки и оплаты, гарантиях, удобстве установки и прочих неосязаемых вещах. Если этих очков нет, то в рекламе можно использовать описанный ниже метод «присвоения».

В общем и целом, в коммодизированной категории нужно очень серьезно подумать, прежде чем тратить деньги на рекламу.

Что Клиент знает о категории?

О существовании многих категорий мы знаем с рождения, о других узнаем в разные периоды своей жизни от знакомых, из телевизионной передачи, из статьи, а иногда даже из рекламы. О многих категориях за всю свою жизнь мы так никогда и не узнаем.

С разными категориями мы знакомы в разной степени. Об одних мы знаем очень много, о других мы знаем очень мало, о третьих мы знаем просто то, что они существуют. Не более. Например, что вы можете сказать о строительных материалах, компьютерах, текстиле, полиграфии, бумаге, электротехнике, станках, если только вы не специалист в этих областях? Более того, даже если вы каждый день потребляете продукты данной категории, скажем пиво, вас может поставить в тупик вопрос о его качестве и технологии его производства.

Стоит ли удивляться тому, что пиво Schlitz вывела на первое место в США реклама на пяти страницах. Она подробно рассказала потребителям, как делается отличное пиво *Schlitz*. Другие сорта пива делались точно так же, но... Автор этой рекламы Клод Хопкинс показал, что тот, кто, описывая свой продукт, первым расскажет о качествах, свойственных всей якобы хорошо известной категории, тот приобретает на рынке огромную фору. Этот метод называют *pre-emption* (присвоение, «право первой ночи»).

Некоторые знакомые нам категории развиваются столь стремительно, что мы просто не в состоянии быть в курсе всех новинок. Так что, когда мы очередной раз, через несколько лет, покупаем продукт такой категории, нас на рынке ждут продукты уже нового поколения. И мы снова ведем себя как новички.

В коммодизированной категории нужно очень серьезно подумать, прежде чем тратить деньги на рекламу.

Как Клиент знакомится с категорией?

С чего обычно начинает среднестатистический Клиент, интересующийся тем или иным малознакомым ему классом продуктов? С посещения ближайшего магазина и общения с продавцом? С посещения тематических сайтов? Или, может быть, с разглядывания реклам в журналах? В последнее верится с трудом.

Многие звонят в первую же фирму и своими расспросами отнимают у ее сотрудников массу времени, а потом покупают продукт у конкурентов. Почему так происходит? В каждом случае причина своя.

Продумайте экономный способ «ликбеза» Клиента, стараясь при этом не поставлять конкурентам обученных вами Клиентов.

Важна ли роль «эксперта»?

Как мы знаем, есть продукты, решение о покупке которых разумный человек обычно принимает только после консультации с экспертом. Маркетологу желательно знать, насколько важна роль «эксперта» при выборе продукта данной категории и кто этот эксперт. Если Клиент почти обязательно обратится к экспертам, то иногда целесообразнее объектом вашего маркетингового внимания сделать не самого Клиента, а тех, кто ему советует.

Маркетологу
желательно
знать,
насколько важна
роль «эксперта»
при выборе
продукта данной
категории и кто
этот эксперт.

«Мягкость/жесткость» категории

Сравним две товарные категории: автомобили и напитки. Если в магазине нет любимой вами *Coca-Cola*, то у вас есть две возможности: пройти километр в поисках именно этого напитка или взять *Pepsi* или что-то еще. Масса людей предпочтут другой напиток.

У вашего автодилера не оказался в наличии *Mercedes* нужной вам модели. Как вы поступите? Купите то, что есть, или будете искать или ждать?

Чтобы отличить ту категорию, где вероятность приверженности данной марке жестче, чем в другой, введем понятие жесткости категории. Нетрудно догадаться, что с ростом важности и стоимости продуктов, составляющих категорию, растет и жесткость выбора. Хотя и здесь, как почти всегда в маркетинге, можно привести исключения.

Узнавание категории на месте продажи

Некоторым категориям продуктов (пиво, чай, водка, посуда, кроссовки, инструменты и т.д.) в магазине отводят специальное место — сам факт нахождения продукта на соответствующей полке или в соответствующем разделе уже относит его к нужной категории.

Но некоторые продукты разных категорий выставляют попеременно (майонез и сметана; молоко, кефир, ряженка, йогурт; соки, нектары и морсы; бакалея). В таком случае создатели «одежды» продукта должны учитывать то, что для Клиента важнее быстро определить вид продукта, чем его марку. Это особенно относится к рядовым продуктам.

Например, если сметана, майонез, кефир и прочие молочные продукты стоят на холодильном прилавке и Клиент смотрит на них сверху, то неразумно на крышке вместо названия продукта, скажем, «сметана», размещать большой логотип своей горячо любимой фирмы.

Чувствительность к цене

Категории могут иметь разную чувствительность к цене: например, в нефтепродуктах цена может быть основным критерием оценки; в автомобилях же цена — это только один из рассматриваемых факторов.

Некоторые, не умея предложить Клиенту комплекс продающих моментов, начинают ценовые войны. Это невыгодно и часто бесперспективно. Иногда повышение цены даже увеличивает продажи.

Известность на данном рынке

Категория может быть популярной на одном рынке и неизвестной на другом. Что тогда делать? Все зависит от обстоятельств. Выше говорилось об автомобильных компаниях, которые, придя в Китай, в первых своих рекламках объясняли китайцам, почему машина лучше лошади. Тактика оказалась верной. В других случаях может потребоваться другой подход.

На рынке могут иметься местные заменители, затрудняющие проникновение на него продуктов данной категории. Вы с трудом можете представить себе жителей российской глубинки, употребляющих виски, ром или текилу вместо водки и пищу вместо пирогов ипельменей.

Некоторые, не умея предложить Клиенту комплекс продающих моментов, начинают ценовые войны.

К сожалению, эти вещи понимают далеко не все западные компании, приходящие в Россию с ранее не известными здесь продуктами.

КАК покупает Клиент?

Продукты различных категорий покупают по-разному. По-разному могут покупать и конкретные продукты в одной и той же категории. Кроме того, в разных сегментах могут покупать по-разному, руководствуясь разными продающими моментами и разными предрассудками. В одном сегменте покупка может быть простой, в другом сложной. Это особенно заметно на примере России с ее разнообразием региональных, национальных и прочих условий. Совершенно отдельного подхода требует покупатель-посредник.

Схематически процесс приобретения продукта мы представляли в виде движения от точки 0 к точке П:



Здесь точка 0 обозначает отсутствие у Клиента желания приобретать данный продукт; точка П — это уже принятое решение о покупке. Чаще всего Клиент находится где-то между 0 и П.

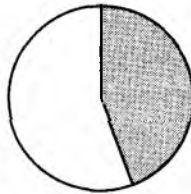
Задача маркетолога — продвинуть Клиента в направлении П, и чем дальше, тем лучше. Для этого используют все средства: обученных продавцов, рекламу, промоушн, дегустации, показы и т.д.

**Маркетолог
должен
стремиться
максимально
приблизиться
к этому
пониманию.**

Хотя до конца вникнуть в процесс приобретения не дано никому, маркетолог должен стремиться максимально приблизиться к этому пониманию. Опираясь на свое маркетинговое мышление, он должен попытаться смоделировать нюансы процесса покупки, от появления у Клиента желания впервые приобрести продукт данной категории до повторной покупки. Путь к этому пониманию лежит через поиск ответов на десятки вопросов, общих, частных и даже уникальных для данного продукта. Ряд таких вопросов обсуждается ниже.

Анализировать следует буквально все аспекты принятия решения о покупке. Не следует забывать о том, что любое решение, включая решение о покупке, имеет как ра-

циональную, так и эмоциональную составляющие. Их нужно учитывать, например, с помощью схемы, которую мы разбирали ранее.



Как вы помните, размер соответствующего сектора характеризует вклад эмоционального и рационального в процесс покупки.

Здесь полезно вспомнить, что покупки можно классифицировать по разным критериям. Есть простые и сложные покупки. Огромный процент покупок являются рутинными, при совершении которых Клиент не тратит времени на принятие решения. Все больше продуктов покупают без участия продавца в магазинах самообслуживания. В ряде категорий только очень рискованный человек будет принимать решение без участия «эксперта». И так далее.

Клиент выбирает прямо в магазине

Существует огромное количество продуктов, решение о покупке которых Клиент принимает прямо в магазине, перебирая, примеряя, сравнивая. По аналогии с соответствующим видом рекламы эти продукты можно назвать POS-продуктами. Что это за продукты?

Это большинство продуктов питания, продаваемых на базаре и в супермаркете. Это тысячи мелких и недорогих продуктов, таких, как галантерея, канцтовары, стройматериалы, бакалея, цветы и растения. Это продукты из товарных категорий, где характеристики продуктов стали почти неотличимыми, и из очень динамичных товарных категорий: одежда и обувь, высокотехнологичные продукты, например сотовые телефоны. Масса продуктов для среднего человека *de facto* являются POS-продуктами просто потому, что он не может запомнить их названий.

Большинство POS-продуктов рекламировать почти бесполезно. Разумеется, вы можете сколько угодно рекла-

По аналогии с соответствующим видом рекламы эти продукты можно назвать POS-продуктами.

мировать, скажем, ваш сахарный песок, но все равно все будут говорить просто «Дайте мне килограмм песка». Любого!

Но и здесь все неоднозначно. Если вы внесете в ваш обычный товар какие-то доказуемо положительные изменения, выделив его в своей категории (например, в соль добавите йод), то можно подумать о рекламе, объясняющей пользователю плюсы, которые он получит от этих модификаций. Но чаще всего бывает достаточно просто четко отразить это на упаковке.

**Большинство
решений
о покупке
Клиент
принимает
в магазине.**

На месте продажи

Большинство решений о покупке Клиент принимает в магазине. Маркетолог должен пытаться представить себе во всех мельчайших деталях все, что происходит с Клиентом в магазине во время покупки: как Клиент встречается с продуктом данной категории, как он ведет себя, когда он настроен на покупку? И так далее.

С продавцом или без него?

Если продавец — почти обязательный участник процесса покупки, то очень важно иметь его на своей стороне. Как это сделать? Помочь ему больше заработать на вашем продукте. Как? Создав, как это делают во всем мире, внятное и простое пособие по продаже вашего продукта, содержащее перечень продающих моментов, ответов на типичные возражения и рекомендации по продаже продукта.

Если продукты данной категории покупают в режиме самообслуживания, то важно проанализировать поведение Клиента перед соответствующим стендом. Сколько времени в среднем он проводит перед стендом, выбирая продукт? Насколько на его выбор влияет место расположения продукта на полке? Легко ли ему отличить ваш продукт на полке? Причем анализировать надо не на экране компьютера и не на фокус-группах, а в боевых условиях, на реальной полке магазина или ее модели в отделе маркетинга.

Ответы на эти вопросы могут помочь усовершенствовать упаковку и рекламу на месте продажи.

В упаковке или без нее?

Продукт в магазине обычно «оказывают» конкурирующие продукты. Упакованный продукт также «оказывает» его упаковка, и она несет большую нагрузку по продаже продукта. В отсутствие продавца упаковка берет на себя всю нагрузку. Ниже мы рассмотрим маркетинг упаковки подробнее.

Демонстрируют ли продукт в действии?

Есть продукты, которые при покупке обязательно демонстрируют в действии (телевизоры, электроприборы, компьютеры). Результаты демонстрации очень влияют на принятие Клиентом решения о покупке. Чем сложнее оборудование, тем выше вероятность его сбоя при демонстрации. Причины сбоев могут быть различными, одной из них может быть недостаточная квалификация продавца.

Производителю рекомендуется тщательно продумать процедуру демонстрации и описать ее в пособии для продавцов. Для демонстрации компьютеров можно разработать демонстрационные программы.

Удобно ли заказывать продукт?

Эл Райс и Джек Траут в книге «Маркетинговые войны» описывают попытку американца заказать *Cola*:

- *Дайте мне Cola.*
- *Вам Classic Coke, New Coke, Cherry Coke или Diet Coke?*
- *Diet Coke.*
- *Вам обычную Diet Coke или Diet Coke без кофеина?*
- *А, черт возьми, дайте мне 7 Up.*

Почему такая реакция? Потому что простым продуктам мы выделяем в своем сознании всего «два байта». В случае пива, например, нам не хочется забывать свою голову всякими там «Оригинальными», «Янтарными» и «Портерами» или сложными цветовыми решениями этикеток, которыми так увлекаются дизайнеры.

Выбирать пиво «Балтика» помогают агрессивные, легко запоминаемые цвета и номера. Даже введение синей баночной «Балтики», согласно опросу продавцов, затруднило их работу. Теперь на «Дайте мне синюю «Балтику» продавец переспрашивает «№ 3 или № 9?» А стоящие на нумеро-

Простым продуктам мы выделяем в своем сознании всего «два байта».

ванных бутылках «Балтики» свои «Оригинальные» и «Портеры» мало кого интересуют.

Проиграйте процедуру заказа вашего продукта. Многое вам станет ясно.

**Помогите
вашему Клиенту
по достоинству
оценить
качество вашего
продукта.**

Может ли Клиент правильно оценить качество продукта?

Вопросы объективного качества и субъективной его оценки Клиентом были рассмотрены выше в разделе «Представления Клиента о качестве».

Помогите вашему Клиенту по достоинству оценить качество вашего продукта. Если о качестве вашего продукта Клиенту должен рассказывать продавец, то обучите этого продавца и снабдите его «Пособием по продаже».

После продажи

Пользователя, оптовика и корпоративного Клиента может интересовать, как ведет себя продукт после продажи. Причем всех по-разному.

Если вы улучшили послепродажные характеристики продукта, то это нужно обязательно донести до рынка.

Транспортировка и хранение

Насколько продукт удобен и экономичен в транспортировке и хранении? Есть продукты, например быстрозамороженные, для которых условия хранения критичны. Это очень важно учитывать.

Установка и монтаж

Никто не хочет тратить часы на установку оборудования, мебели, инсталляцию «софта» и прочие неинтересные вещи. В некоторых категориях простота установки — это один из важнейших продающих моментов.

Уход за товаром

Простота ухода настолько важна, что, как показал описанный выше пример с доильным аппаратом, она может быть доминирующим продающим моментом.

Как потребляют продукт?

Производителю желательно знать как можно больше о том, как и для чего потребляют его продукт. А продукты потребляют по-разному иногда даже в пределах одной категории.

Иной раз фирмы с удивлением узнают, что реальными потребителями их продуктов являются не те или не только те, кого они считали своим основным рынком. Так, одна фирма несколько лет успешно продавала крем для рук. Потом она с удивлением узнала, что крем в основном используют для защиты от загара. И не рук, а всего тела.

Один производитель шампуня для лошадей обнаружил, что его продуктом стали активно пользоваться хозяйки лошадей, на которых произвел впечатление шикарный блеск конской гривы, вымытой его шампунем. Он стал один и тот же состав разливать в разные флаконы для разных потребителей — лошади не возражали!

Знание всех способов потребления может подсказать, например, необходимость изменить рекламу и упаковку. Более того, идея нового употребления известного продукта может повысить продажи и быть отдельной темой рекламы.

Публичное потребление

Множество продуктов (одежда, автомобили, декоративная косметика) мы потребляем публично, на глазах у других. Наблюдательным людям многое говорит о человеке то, на какой машине он ездит, какую одежду, обувь и часы он носит, какие спиртные напитки он пьет. Публичные продукты могут служить «символами статуса». В рекламе некоторых публичных продуктов полезно подчеркивать их престижность. Но здесь важно не перебарщивать, ибо слишком многие, особенно занятые мужчины, не очень следят за такими мелочами жизни.

Продукты-символы

Очень небольшое количество продуктов публичного потребления в силу различных причин стали символами принадлежности их обладателей к той или иной группе или выражать их социальную позицию. Примеры: мотоцикл *Harley-Davidson* и «Жук» *Volkswagen*. Что вы скажете о человеке, который носит шарф спортивного клуба, майку с ди-

Продукты потребляют по-разному, иногда даже в пределах одной категории.

Публичные продукты могут служить «символами статуса».

зайном, связанным с определенным вузом, общественной организацией, певцом?

Продукт может быть символом на одном рынке и не быть им на другом. Пример: *Nike* в США — это почти культовый брэнд для молодежи; в России же отношение к этой марке более спокойное.

Рекламные и PR-акции для продукта-символа должны культивировать и усиливать принадлежность к соответствующей группе. В таких случаях рациональное начало уходит на второй план.

Интимное потребление

Потребление ряда продуктов скрыто от глаз посторонних. Это лекарства, «ночная» косметика, бытовая химия. Подобные продукты выбирают более прозаично и рационально. Ясно, что о престижности здесь говорить не приходится. Здесь более уместен маркетинг, основанный на рациональных выгодах.

Разное потребление на разных рынках

На разных рынках продукты могут потребляться по-разному. Это следует учитывать при работе с импортными продуктами — в России их могут потреблять иначе, чем в стране, где они были произведены. Спиртные напитки на Западе потребляют в коктейлях, или разведенными, почти всегда со льдом — у нас не так. Чай в Англии пьют с молоком, в России без молока и часто с лимоном.

В сочетании с другими продуктами

Некоторые продукты используют в сочетании с другими продуктами: автомобили с топливом, вечерние туалеты с украшениями, обувь с носками (колготками), копир с тонером и бумагой, ром с *Coca-Cola*.

Реклама вашего продукта выиграет, если вы опишете, насколько хорошо он сочетается со своим «компаньоном». Это позволит вам получить еще один продающий момент.

Специфика сегмента рынка

В разных сегментах рынка продающие моменты продукта могут иметь разный приоритет. В одном сегменте важна, скажем, прочность, в другом долговечность, в треть-

**На разных
рынках
продукты могут
потребляться
по-разному.**

ем цена, в четвертом — что-то еще. Может быть разной и покупательская способность. Существует региональная мода. И так далее.

Знание специфики сегментов поможет вам сделать правильные акценты. В рекламе, например, это может касаться заголовка — в нем полезно использовать главный для данного сегмента продающий момент.

Предрассудки и заблуждения на рынке

В некоторых товарных категориях могут сложиться свои предрассудки, влияющие на оценку категории или отдельного продукта.

Производители новых средств для мытья посуды обнаружили у домашних хозяек стойкое заблуждение: хорошее средство якобы обязательно должно хорошо пениться. И хотя пенистость никак не связана с моющими качествами, производители пошли на поводу у рынка и стали добавлять в состав пенообразующие агенты.

Если бытовую и офисную технику покупают, как «черный ящик», ориентируясь на общие характеристики, то, покупая компьютеры, многие не спрашивают, как эффективно ПК работает в той или иной программе (наиболее важный показатель), но зато их может живо интересовать буквально каждая деталь.

В 1950-х годах у американских мужчин-курильщиков было предубеждение против сигаретного фильтра — многие считали, что все это только для женщин! Первые рекламы «ковбойских» сигарет Marlboro (раньше это была дамская марка) разъясняли рынку достоинства фильтра.

Одно время в США появились слухи о том, что потребление картофеля якобы способствует росту веса. Это резко снизило продажи. Ассоциации производителей картофеля пришлось хорошо потрудиться, чтобы снять это заблуждение. Маркетологам приходилось снимать негативные слухи против сетей магазинов, отдельных фирм и банков.

Когда в начале 1990-х я работал с крупным дистрибьютором замороженных продуктов, мне пришлось столкнуться с предубеждением россиян против слова «замороженный». Многие не понимали разницы между «быстрозамороженным» (до -18°C) картофелем и «мороженым» картофелем, который, пробыв некоторое время на морозе, совершенно менял свои свойства. Россияне также кисло реагировали на замороженное мясо, вспоминая синюшные

Знание специфики сегментов поможет вам сделать правильные акценты.

туши, которые «выбрасывали» в советские магазины после многолетнего стратегического хранения.

Некоторые страны считаются лучшими производителями продуктов тех или иных категорий.

Страна как продающий момент

Некоторые страны считаются лучшими производителями продуктов тех или иных категорий. Например, полагают, что пиво лучше всего производят в Германии, виски в Шотландии, коньяк и шампанское во Франции, вермут в Италии, водку и икру в России, бытовую электронику в Японии, сигары на Кубе. Обыгрывание этого может дать дополнительные очки.

Неосознанные потребности

Мы говорили о том, что у человека могут быть неосознанные потребности. Если вы знаете, что ваш продукт предлагает удовлетворение потребностей, которые в данном сегменте являются неосознанными, то объясняйте это в своих маркетинговых коммуникациях.

Новизна

На рынке постоянно появляются все новые и новые продукты. При этом степень их новизны может быть разной: от небольшой модификации старой концепции до принципиально новой технологии. Почти всегда новые качества и достоинства, не известные рынку, требуют разъяснений. Это касается не только новых высокотехнологичных продуктов. Так, некоторые компании стали выпускать пиво из пшеницы. При этом они не объясняют рынку, привыкшему к ячменному пиву, что это за зверь такой — пшеничное пиво.

Понимание новых качеств очень легко протестировать. Обязательно делайте это!

Известность марки

Продукт может быть давно известной, малоизвестной или совсем не известной маркой. Это должно влиять на характер рекламы и объем рекламных расходов. К вопросу об известности мы вернемся в разделе, посвященном брендингу.

«Подбренды»

Продукт может быть подбрендом известного «бренда». Например, «Смирновская» может иметь такие подбренды, как «Смирновская Лимонная», «Смирновская Можжевельовая» и так далее. Если основной бренд очень известен, то иногда бывает целесообразно отказаться от рекламы подбрендов. Достаточно, чтобы он был надлежащим образом представлен на полках.

Наличие в магазинах

Успех продукта на рынке определяется не только маркетингом; здесь важно и физическое наличие продукта на рынке — чем больше магазинов продают данный продукт, тем больше будут его продажи.

Иногда лучше тратить средства на дистрибуцию и упаковку, чем на рекламу.

* * *

Проанализируйте ряд продуктов и услуг. Начните с ваших. Вы поймете, что это не так-то просто — это работа для людей с маркетинговым «слухом».

**Иногда лучше
тратить средства
на дистрибуцию
и упаковку,
чем на рекламу.**

Успешный продукт или известный брэнд?

Что лучше иметь: успешный продукт, постоянно и стабильно приносящий вам прибыли, или очень известный брэнд? Некоторые удивятся — а разве известность марки не обеспечивает продажи и прибыли *автоматически*? Отнюдь.

Было бы глупо отрицать полезность известности, но... каждый год рынок недосчитывается сотен известнейших марок. При этом неплохой бизнес делают обладатели малоизвестных продуктов. Есть о чем задуматься.

Почему же тогда многие стремятся создать не успешный продукт, а известный брэнд? Почему именно в известность, а не в улучшение всех аспектов продукта и связанных с ним операций вкладываются миллиарды? Почему даже огромное количество неудач никого ничему не учит?

Чтобы ответить на все эти «почему», надо начать с того, что нынче трудно найти тему, которая больше страдала бы от отсутствия маркетингового мышления, предрассудков и откровенных глупостей. Выше я приводил высказывание Гете: «Можно делать ошибки, но нельзя строить ошибки». Похоже, чемпионом маркетинга по ошибкостроительству является именно кабинетный брэндинг.

Здесь на ошибочном фундаменте (определения брэнда и исходные посылки), с использованием ошибочных строительных материалов (аргументов) выстраивают утопически прекрасный дворец. Его в реальности не существует, но он завораживает даже очень умных практичных людей. Я полагаю, что уже есть все основания для того, чтобы говорить о некоей брэнд-зомбированности.

В литературе можно встретить слова «брэндомания» и даже «брэндовая истерия». Эти мании и истерии возникли не сразу: технический брэндинг середины прошлого века постепенно перерождался в шизоидный брэндинг наших дней. Процесс напоминал превращение доброкачественной опухоли в злокачественную. Метастазы брэндомании захватили не только Россию с ее традиционной подверженностью любым влияниям, но и большую часть мирового бизнеса.

**В литературе
можно
встретить слова
«брэндомания»
и даже
«брэндовая
истерия».**

Кто стоит за всем этим? Академические «бренд-ологи» и ловкие «бренд-мейстеры».

Есть ли средство от этих эпидемий? Есть.

«Бренд-ологи»

Это сотни далеких от практического бизнеса почтенных академистов, представителей мыслимых и немыслимых областей, готовых растекаться мыслию по древу по любому пустопорожнему поводу. Тема брендинга для них просто подарок.

Для этих обитателей «башни из слоновой кости» бренд — это некая аморфная (правда, очень «диссертабельная») лингво-дизайно-психо-НЛП-культурно-астролого-мифологическая субстанция.

Их совершенно не интересуют практические последствия их деятельности: получит ли бизнес какие-то финансовые результаты от их «теорий»; сколько он потратит, пытаясь их реализовать? Они выше этого.

Их интересует исключительно схоластическое теоретизирование. Забавно, в частности, читать их размышления о том, как надо писать слово «бренд», через «э» или «е». Пальму первенства я бы отдал лингвистическому умнику, предписывающему писать «е», а произносить «э»? И не задавайте ему вопрос — а почему, собственно? — в этих кругах не принято что-то обосновывать и доказывать. Но удивляет то, что лингвисты не знают о таком полезном свойстве, как фонетичность. Так именуют близость написания слова к тому, как оно произносится. Я позволю себе придерживаться фонетичного написания.

Все эти господа бойко пописывают статьи и книжки. Существенная часть их текстов относится к активно развивающемуся жанру маркетинговой и рекламной фантастики. (Появился даже термин *brand futurist*.) Почти в каждом произведении предлагается и объявляется своя единственно правильная, доморошенная, фантастическая теория брендов. И чем дальше автор очередной теории от реального бизнеса, тем более революционной эта теория объявляется и тем более фантастической и, извините, глупой она оказывается.

Перед словом «брендинг» вы встретите почти такое же количество определений, как перед словом «маркетинг» (см. выше). Каждая «бренд-теория» использует свой набор

Почти в каждом произведении предлагается и объявляется своя единственно правильная, доморошенная, фантастическая теория брендов.

гипнотизирующих терминов: «инсайт», «бренд-код», «4D-брендинг», «колесо бренда», «вектор бренда», «территория бренда», «инициация сквозной позитивной реакции», «полимодальные паттерны», «семиотика», «психосемантика», «постмодернизм», «ВААЛ», НЛП, ДНЕ, «цветокоррекция», «валидные элементы психоанализа», «астропрогноз».

Весь спектр продуктов, от французских духов до прокатных станков, «бренд-ологи» любят вгонять в красивые схемки. Например, такие:



Хоть и бесполезно, но впечатляет! Не правда ли?

**Наметились
отдельные
«брендо-
школы».**

Наметились отдельные «брендо-школы». Так, строительная бригада оперирует понятными им образами: «бренд-архитектура», «брендо-строительство», «технология бренда», «конструирование бренда», «дизайн бренда», «бренд-инновации». «Брендо-биологи» используют свой джентльменский набор: «анатомия бренда», «здоровье бренда», «реанимация бренда», «ДНК бренда», «психология бренда», «вирусный брендинг», «психовирусы», «вириа». «Брендо-сказочники», естественно, жонглируют своими словечками: «мифология», «мифодизайн», «таинство», «легенда», «магия», «грезы». Свою терминологию используют историки, семиотики, психологи, культурологи и прочие «ологи».

Некоторые даже всерьез утверждают, что брендинг заменил собой якобы безнадежно устаревший маркетинг. Да что там маркетинг! Многие проповедуют, что брендинг (понимаемый всеми ими по-разному) стал основой бизнеса вообще. Особо прыткие фантазеры договорились до того,

что «бренды» якобы постепенно занимают в нашей жизни место, ранее принадлежавшее религии. Варяги из *Stockholm School of Economics* в России читают уникальный курс «Брэнддинг — корпоративная религия», от желающих его прослушать отбою нету.

Один чужак пошел еще дальше — долой «бренды», да здравствуют *lovemarks* (см. ниже). А после *lovemarks* обязательно будет еще что-то.

При всем различии провозглашаемых ими бездоказательных теорий все «бренд-ологи» принимают желаемое за действительное и переносят ситуации с несколькими наиболее популярными марками на сотни тысяч прозаических продуктов. При этом они предпочитают не замечать ничего за стенами их «башни из слоновой кости», что не вписывается в их красивые сказки.

И все они изобретают своего Клиента! В реальной жизни вероятность встречи с этими изобретенными «клиентами» ниже, чем вероятность встречи со снежным человеком. Но кого это интересует — ведь теории-то такие красивые!

«Бренд-мейстеры»

Эти неглупые и довольно циничные люди не витают в облаках, как «бренд-ологи». Этим господам экономическая выгода интересует, притом очень. Правда, с одной оговоркой: их интересует не выгода заказчика (рекламодателя), а своя собственная.

«Брэнддинг» превратился в оплаченный локотрон.

В проектах, в которых мелькают слова «бренд» и «бренддинг», нынче крутятся огромные деньги. «Бренд-мейстеры» давно научились мастерски надувать финансовые щеки и раскручивать наивные фирмы на огромные деньги. Вот как их таланты описал Огилви:

«Одного из моих клиентов как-то убедили в том, что логотип его компании выглядит слишком устаревшим, и он заплатил 75 тысяч долларов одной дизайнерской фирме за создание нового. Во время презентации я шепнул на ухо одному из моих вице-президентов: «Любой новичок из наших художников мог бы с легкостью нарисовать ему лучший символ за 75 долларов».

**Все
«бренд-ологи»
принимают
желаемое
за действительное.**

Основатель *Nike* Фил Найт вряд ли подслушал этот разговор. Но, будучи разумным человеком, он заплатил студентке Кэролин Дэвидсон \$35 за графическое воплощение его идеи знаменитой «галочки» (*swoosh*). Но такие чудачки встречаются редко.

Сейчас в моде так называемый «ре-брендинг».

Сейчас в моде так называемый «ре-брендинг». Ох, господи, какая же это великолепная кормушка! За смехотворные услуги (по большей части бесполезные) крутая западная «бренд-компания» запросила с одного крупного российского банка около 2 млн. долларов; причем за каждый свой чих эти лихие ребята выкатывали умопомрачительные счета. Для примера, свою «координацию с рекламными агентствами» банка (читай — пару встреч с рекламистами) они оценили «от \$25 000». Интересно, сколько выложила одна российская телекоммуникационная компания за переименование всего и вся на фирме в черно-желтые полосатые арестантские цвета? Может быть, ей стоило потратить эти немалые деньги на улучшение качества связи, обучение операторов принципам *customer satisfaction* и улучшение методов работы с Клиентами — и то, и другое, и третье на этой фирме вызывают серьезные нарекания.

Рекламу «бренд-мейстерских» контор нельзя читать без слез умиления. Вот как себя описывает один из таких храмов «брендинга»:

«Специализированная компания, опирающаяся в своих прогрессивных устремлениях на Синергетику и Инновации, позволяющая создавать Новые Звездные Имена, носящие гордое имя БРЭНДА... Один из современных образцов успешного процесса укрепления и консолидации индустрии Управления Интеллектуальной Собственностью как объектом интеллектуального дохода компании».

Я здесь ничего не понял, но какой слог, господи!

Ну кто же после этого не захочет приобрести «гордое имя БРЭНДА»? Особенно если далее по тексту идет перечисление уникальных запатентованных методик, якобы создающих Новые Звездные Имена. И все это за очень дополнительные деньги!

Еще больше бездарных денег крутится в «сбрэндившей» рекламе, которой «брендинг» милостиво разрешил ничего не продавать, а просто развлекать, устанавливать какие-то эмоциональные связи и, самое главное, делать марку известной. Рекламисты этому рады безмерно, ибо продавать многие не умели никогда, а заниматься пустым «креативом» при на-

личии богатых компьютерных средств и вконец «сбрэндившего» щедрого рекламодателя — одно удовольствие.

Как грибы после дождя, плодятся фирмы с восхитительными названиями вроде *BrandLab*, *BrandAid*, *BrandMarket*, *Interbrand*, *Brandflight*, *CreateBrand*, *BrandMedia*, *BrandMobile*, *Brand Factory*, *BrandForce*... Спам полон рассылок, приглашающих на десятки «бренд-семинаров» с завлекалками вроде «Прибыль от названия», «Брэндинг от «А» до «Я». И куды податься маркетологу со скромной фирмы? Разумеется, прямо к кудесникам-брендостроителям!

Так что у «бренд-мейстеров» нет проблем с клиентурой: «нужный» Клиент идет косяком — знай себе стриги купоны. А чо? Пипл хавает!

«Пипл хавает»

Меня уже перестали удивлять милые просьбы: создайте нам бренд, пожалуйста, — вот так, простенько и без затей! «Техзадание» на создание бренда обычно бывает пересыпано непроходимой заумью: «ассоциативный ряд», «видение концепции марки», «мнемоническое правило», «ВААЛ-анализ», «инсайты»... Сразу видно, что автор проштудировал схоластический курс «брэндинга» в какой-нибудь бизнес-школе. Отсюда и наивность подобных фраз:

«Нашей задачей является создание и вывод на рынок торговой марки, которую необходимо сделать брендом и при помощи этого бренда занять ведущие позиции на рынке, т.е. получить как минимум 20% российского рынка».

Здесь телега оказалась впереди лошади. Вот когда продукт «займет ведущие позиции на рынке», только тогда можно будет задаться бесполезным вопросом: является ли он брендом или нет?

В практической части задания обычно стоит что-то вроде: «Креативную часть необходимо начать с подготовки вариантов имени марки, ее зрительного ряда (вариантов логотипа) и рекламного слогана». Вот теперь все понятно — это полный джентльменский набор «брендовости» в понимании российского маркетолога средней руки. Зачем начинать с углубленного анализа и маркетингового аудита — на такие мелочи не стоит тратить время!

Но не будем винить нашего незадачливого заказчика. Виноват тот «брендовый» сумбур, который в его голове создали «бренд-шаманы» всех мастей.

Меня уже перестали удивлять милые просьбы: создайте нам бренд.

Давайте попытаемся немного распутать этот клубок заблуждений, используя здравый смысл и маркетинговое мышление, постепенно приобретаемое нами по мере продвижения по книге.

Размытость понятия

Я думаю, что если сотням людей на улице задать вопрос — что такое «бренд»? — то ответы так или иначе будут крутиться вокруг известности и раскрученности.

Поищите
в Интернете
на «бренд —
это».

Поищите в Интернете на «бренд — это». Вас ждет умопомрачительное разнообразие мыслимых и немислимых определений и мнений. Вот некоторые из них:

Бренд — это... последовательный набор функциональных, эмоциональных и *самовыразительных* (?) обещаний целевому потребителю, которые являются уникальными, значимыми и трудно имитируемыми... удачная *идея*... последовательная и систематическая реализация коммуникативной *идеи*... симбиоз изящной *идеи* и тщательно проработанной жесткой стратегии продвижения... *история*... *отношения*... способ групповой *идентификации*... определенный *стиль*... *категория*, находящаяся в общественном сознании и реализуемая в экономических и социальных проявлениях... *группа* ассортиментных позиций... *комплекс* впечатлений, которые остаются в результате использования товара... *самое важное* в конкурентной борьбе... *дорога* к удовольствию... тот *образ*, на который реагирует покупатель... марка *доверия* потребителей... *воздух*, за который покупатель осознанно платит деньги... один из самых эффективных способов развития *конкурентоспособности*... *первооснова*, на которой вы выстраиваете свою компанию... корпоративная *религия*... маяк в море конкуренции... способ повышения вашей *репутации*... *продукт* духовной жизни человека, существующий только в виде идеи, мифа, легенды... одна из *основ бизнеса*, которая связана с *бизнес-моделью*... то, что потребители *чувствуют* по отношению к продукту... *вакцина* против несчастья... привлекательные ценовые *характеристики* и гибкая система скидок... *гештальт*, вызванный множеством сообщений, ассоциаций и чертами характера... *юридический инструмент*, защищающий от подделок... *визуальный ряд*, формируемый средствами рекламы... *порода*, имеющая своих многолетних поклонников... известный *производитель* чего-либо, который заслуживает

внимания... всегда **индивидуальность**, непохожесть на других... четкое **позиционирование**... тот **нематериальный актив**, которым эта компания дорожит больше всего... коммерческое воплощение **репутации**... **визитная карточка** товара... **товарный знак** в совокупности со всеми идентификаторами товара от дизайна фирменных знаков до рекламных моделей... всегда какая-нибудь **ценность**... когда платишь за продукт и доплачиваешь за **легенду**... не только **переплата денег**, но и качество... **раскрученное рекламой имя**, действующее на большую долю населения... «душа» товара... торговая марка с высокой **добавленной стоимостью**... то, что **покупают**... не только **сумасшедшая наценка** за логотип на изделии, но и качество... некое **послание**, или обещание покупателю...

Вы не устали?

Чутьку особняком стоят такие мнения: «марка, пользующаяся устойчивым **спросом**», и «**устойчивый доход**». Или вот такое: «БРЭНД — это все **фигня** — главное качество продукта».

На сайте одного московского рекламного агентства я прочитал: «Изготовление и нанесение **брендов** на авто- и ж.д. транспорт». Некоторые авторы в начале своих текстов делают оговорку, что они употребляют слово «бренд» просто как синоним слова «товар» или «торговая марка».

Свои определения предлагают разные институты и компании. Известно устаревшее определение, данное в свое время Американской маркетинговой ассоциацией (АМА): «Имя, термин, дизайн, символ или любая другая черта, которая **идентифицирует** товар или услугу одного поставщика в отличие от товаров и услуг других поставщиков». Ни слова об известности и тем более продаваемости. Если строго придерживаться этого определения, то практически 100% продуктов окажутся сразу «брендами», то есть вы получите «бренд» мгновенно, как только ваш товар или услуга получают имя, и т.д. Я предоставляю читателю самому оценить практическую ценность такого подхода.

Здесь бы я хотел отметить еще одно обстоятельство. Почти в любом его толковании понятие «бренд» оценочно и субъективно. Товар — это конкретно, его можно пощупать, купить, подарить. Торговая марка — это четкое юридическое понятие. А «бренд»? Если есть консенсус в отношении, скажем, *Coca-Cola* и десятка других имен, то относительно множества других марок часто можно спорить до хрипоты — является ли данный товар или фирма брендом или нет. (Полезнее, правда, спорить о том, как увеличить

Почти в любом его толковании понятие «бренд» оценочно и субъективно.

продажи!) Этот спор будет иметь такой же смысл, как диспут о том, является ли данное произведение искусства шедевром, или является ли данный человек гением. Ответы на эти вопросы также субъективны. Толстой не ценил Шекспира; Набоков доказывал, что все в «Онегине» заимствованно и банально; бывший ректор МГУ академик Логунов считал Эйнштейна чуть ли не придурком. Покажите тысячам прохожих картину «Квадрат» Малевича. Я с трудом представляю себе восхищенные возгласы, хотя сие произведение считают шедевром и оно стоит огромных денег. В таких случаях в Одессе говорят: «Ну и что разве?»

Промежуточный финиш

Итак, что мы имеем.

Во-первых, термин «брэнд» употребляют налево и направо все кому не лень, понимая каждый свое как под понятием «брэнд», так и под критериями отнесения конкретных продуктов к «брэндам». Именно так глухой общается со слепым. На первый взгляд, в этом нет ничего страшного — такая ситуация характерна для многих гуманитарных «дискурсов», в том числе и для маркетинговых.

Но я думаю, что даже ученик начальной школы поймет, что не имеет никого смысла даже бытовой разговор, а тем более серьезная дискуссия серьезных дядь и тетей, если под центральным понятием разговора все понимают не просто разные вещи, а **СОВЕРШЕННО** разные вещи. Такое невозможно ни в точных науках, ни в прочих уважающих себя областях. Там просто не будут тратить время на обсуждение ситуации «поди туда — не знаю куда; принеси то — не знаю что».

Строго говоря, с учетом вышесказанного, проницательный читатель (если, надеюсь, он обладает интеллектуальным потенциалом школьника) должен понять, что:

Темы «брендинга» не существует.

**Темы
«брендинга»
не существует.**

Во-вторых, через массу разномастных определений «бренда» с трудом проклевывается идея известности марки. Накоплена большая статистика, показывающая, что если все свои дорогостоящие маркетинговые усилия фирма сосредоточивает только на известности, не приводя никаких продающих моментов, то это не дает никаких реальных финансовых выгод.

В-третьих, под тему «брендинга» напридумано столько фантастических теорий, что, наверное, было бы непра-

вильно оставить их без внимания. Эти «теории» довершили потрясающий сумбур в мозгах практических маркетологов.

А все это в совокупности приводит к такому перерасходу финансовых и прочих ресурсов компаний, вовлеченных в брэнд-истерию, что тема требует дальнейшего обсуждения и разъяснения.

Для начала давайте попытаемся разобраться в истоках этого сумбура.

Исторические корни заблуждения

Если бы вы вошли в советский продмаг 1950-х годов, то вашему взору представилась бы живописная картина. Везде стояли мешки с крупами, сахарным песком и т.д. и бочки с селедкой и соленостями. Стеллажи были разбиты на ячейки для конфет, сахара, печенья и пряников. Продавицы лихо крутили кульки из бумаги и насыпали туда товары. На прилавках стояли огромные кубы сливочного масла. Молоко, сметану и подсолнечное масло из бидонов разливали в принесенные покупателями емкости. Словом, в развес и розлив веками продавалось почти все, причем во всем мире.

Покупатель не знал производителей приобретаемых им товаров. От этой безымянности страдали хорошие поставщики, ибо их усердие оставалось неотмеченным покупателем, а их товары не получали предпочтений.

С безымянностью пытались бороться давно. Еще в Средние века на некоторые товары ставили клейма. Иногда это предписывалось законом. Царский указ 1831 года: «Чтобы парусных полотен фабриканты клали на каждом куске заводское клеймо, и если явится без пятна, такие отбирать безденежно».

Но как поставить клеймо, скажем, на крупу или масло? Ситуация изменилась с появлением упаковки — на ней уже можно было что-то указывать. Однако любой, кто рещался выйти из тени анонимности, рисковал своей репутацией. На это могли пойти только производители, уверенные в своем качестве, ибо выпуск «именных» низкокачественных товаров означал самоубийство.

Более качественные упакованные «именные» товары стали пользоваться предпочтением у покупателей. Они понравились и продавцам — не нужно было тратить времени и сил на развес, да и потери от порчи были меньше. Именно поэтому они стали приносить своим владельцам больше

**В развес
и розлив веками
продавалось
почти все,
причем
во всем мире.**

выгод! Это были товары-победители, и это было самое главное.

В англоязычном мире «именные» товары стали называть *branded* от слова «брэнд», которое означает «тавро», которым скотоводы клеймят скот, или «клеймо», которым ремесленники метят свои изделия. То есть понятие «брендинга» ведет свое начало от идентификации.

Когда «брендованные» товары были исключением, хорошо работали определения «брэнда», появившиеся в маркетинге несколько десятилетий тому назад, в том числе и приведенное выше определение АМА: «Имя, термин, дизайн, символ..., идентифицирующий...» А то, что определение ничего не говорит о финансовой стороне «брендовости», то это потому, что ВСЕ «брендованные» товары давали их обладателям выгоды больше, чем поставщикам безымянных товаров.

Упакованные
товары
с именем,
термином,
дизайном
из исключения
превратились
в правило.

Но времена менялись. Упакованные товары с «именем, термином, дизайном» из исключения превратились в правило — это обычное явление в маркетинге, где все новое быстро становится общепринятым. Сейчас исключением является уже «безымянный» товар. Более того, нынче закон обязывает производителя указывать на товаре даже свой адрес — а что может быть уникальнее адреса!

Так что же прикажете называть «брендом» теперь?

Опять «имя, термин, дизайн»? Ради бога, называйте! Только какой в этом практический смысл, ведь просто «имя, термин, дизайн» автоматически вам никаких выгод не дадут.

«Более равные, чем другие»

Что мы имеем? Практически все товары стали обладателями «имени, термина, дизайна» и других идентификаторов, так что термин «брэнд» в его старом смысле перестал выполнять хоть какую-то полезную работу. Что делают в таких случаях? От термина отказываются или же его переопределяют, наделяя иным смыслом. Иногда значение слова переопределяет сама жизнь. В качестве примера рассмотрим слово «грамотный».

Во времена повальной безграмотности слово «грамотный» означало «умеющий читать». И только! Когда же общество достигло 100%-ной грамотности, слово «грамотный» в его исходном значении практически вышло из употребления. Но оно сохранилось в другом значении: «ква-

лифицированный, опытный, знающий». Мы говорим «грамотный специалист», «грамотно летает», «грамотно подошел к решению задачи». Возможно, лет через 10 то же самое произойдет и с термином «бренд» — то есть сама жизнь найдет ему то значение, которое устраивает всех. Кстати, жизнь к этой работе уже приступила.

Итак, сейчас почти все товары стали «брендами» в старом смысле слова. Но остались ли они равными в других отношениях? Нет. На ум приходят слова из романа Орвела «Ферма животных»: «Все звери созданы равными, но одни равны более, чем другие». Так и на современном рынке есть товары, «которые равны более, чем другие», то есть при формальном сходстве (все имеют идентификаторы) они все же чем-то отличаются. Но чем? В этом мы и попытаемся разобраться.

Мы подошли к основной причине заблуждений, связанных с понятием «бренд» в наши дни, — это использование устаревшего определения (если иметь в виду определение АМА) на фоне новых реалий рынка. Хотя серьезная мировая литература о «брендинге» давно *de facto* не использует устаревшее определение, само его присутствие в почтенных маркетинговых текстах и в умах далеких от жизни «ологов» продолжает причинять вред.

Так что не стоит винить маркетолога, желающего «создать бренд»: он довольно смутно представляет себе, что скрывается за этим словом.

Бренды и бизнес

Что бы кто ни думал о брендинге, нельзя отрицать одного — это понятие принадлежит экономике, бизнесу. А в экономике буквально все должно сводиться к... экономике.

Начнем с простого вопроса:

А для чего бизнесу вообще нужны бренды?

Иначе говоря, почему тема брендов вообще заботит бизнесменов, этих практичных и занятых людей? Может быть, их распирает от желания иметь у себя непревзойденные лингво-дизайно-психо-культурно-мифологические шедевры? Некоторых да. Но большинство — нет. За вниманием бизнеса к брендингу стоит экономический интерес! Бизнес давно заметил, что есть марки, которые почему-то более успешны, чем марки-конкуренты. Ему хочется обладать такими марками.

Все звери созданы равными, но одни равны более, чем другие.

Попытайтесь купить компанию *Coca-Cola*, хрестоматийную марку, разбираемую во всех книгах о «брендинге». За этот далеко не самый лучший в мире напиток с вас запросят астрономическую сумму, причем только 4% этой суммы будут приходиться на осязаемые активы (здания, оборудование, сырье и прочее), все остальное — это будет стоимость... чего-то непонятного. А чего? За что, собственно, вас попросят заплатить лишние 96%? За красивое имя? Как бы не так! Здесь все четко — вы заплатите за огромные ожидаемые финансовые выгоды, которые будут намного превышать выгоды от обладания другими, менее успешными напитками (коих на рынке десятки тысяч). Эти сравнительные выгоды мы будем называть СВЕРХВЫГОДАМИ.

При этом если мы попросим тысячи людей привести примеры сильных «брендов», большинство начнет именно с *Coca-Cola*. В этом контексте можно сказать, что заплатите вы за... «бренд» (понимаемый в экономическом смысле).

Итак, дорогой читатель, давайте с самого начала уясним себе одну очень простую вещь:

***Бизнесу нужны не красивые названия.
Бизнесу нужны СВЕРХВЫГОДЫ!***

Не осознав этого, мы не поймем причин того внимания, которое бизнес уделяет генераторам сверхвыгод, используя для этого устаревшее название «бренд».

Экономическое определение бренда

Но если мы по-прежнему хотим использовать слово «бренд», то нам нужно его как-то переосмыслить.

По моему разумению, если бы мы отказались от использования размытого понятия «бренд» и стали использовать слова, которые реально что-то значат, то маркетинг от этого только выиграл бы. Но если мы по-прежнему хотим использовать слово «бренд», то нам нужно его как-то переосмыслить в свете новых реалий и попытаться сделать его хоть сколько-нибудь экономически значимым.

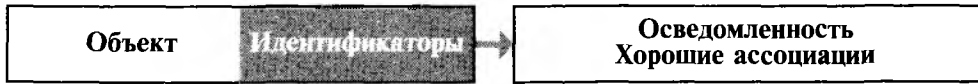
Все начинается с ОБЪЕКТА, обладающего какими-то примечательными качествами. Что может быть этим объектом? Очень многое. Чаше всего — это продукт и/или компания. В расширительном (не всегда экономически значимом) смысле это может быть и учреждение культуры (Лувр, Эрмитаж, Большой театр) или спортивный клуб. Это может быть и человек: известный певец, профессиональный спортсмен, актер или писатель. Если вы поклонник того

или иного автора, то вам достаточно увидеть на прилавке новую книгу с его именем на обложке, и вы приобретаете ее, даже не листая. Это может быть и сайт, например виртуальный магазин *Amazon.com*. Сказанное ниже в основном касается продуктов.

Если вспомнить общепринятое мнение, что «брендовость» предполагает известность, то необходима ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ об объекте.

Однако практика показывает, что просто осведомленность о существовании марки почти бесполезна, если она не сопровождается какими-то хорошими АССОЦИАЦИЯМИ, которые будут возникать в сознании людей, когда они будут видеть или слышать ИДЕНТИФИКАТОРЫ объекта.

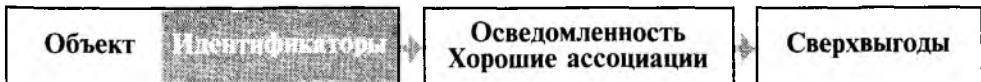
Просто осведомленность о существовании марки почти бесполезна.



И вот здесь мы вступаем на зыбкую почву. Какими и насколько хорошими должны быть эти ассоциации? Насколько велик должен быть контингент носителей этих ассоциаций, чтобы имело смысл продолжать анализ данного объекта на предмет его «брендовости»? Десять человек? Тысяча? Миллион? Любой скажет: чем больше, тем лучше. Все зависит от характера объекта: для ТНП это сотни тысяч и даже миллионы; для судостроительной верфи или производителя прокатных станов это всего лишь десятки.

Ну, хорошо. Возьмем, к примеру, автомобили Rolls-Royce. Их престиж необычайно высок для миллиардов людей, но... несколько раз компания была на грани банкротства. При этом пока неплохо себя ощущает ВАЗ, производящий авто, которые вряд ли могут похвастаться хорошей репутацией. Что-то здесь не так. Получается, что известности и даже отличной репутации явно недостаточно. Требуется еще что-то.

Это подводит нас к последнему условию, выполнение которого делает этот набор достаточным. Это те СВЕРХВЫГОДЫ, которые должен получать обладатель объекта по сравнению со средним для данной товарной категории уровнем.



**А идентифи-
каторы,
осведомленность
и ассоциации
в этой схеме —
это всего лишь
«промежуточные
продукты».**

Отсюда следует, что говорить об объекте как о «бренде» в экономическом смысле слова имеет смысл только тогда, когда он дает сверхвыгоды. А идентификаторы, осведомленность и ассоциации в этой схеме — это всего лишь «промежуточные продукты», сами по себе ценности не представляющие. Точно так же трактор в сельском хозяйстве — это промежуточный продукт. Он не имеет никакой ценности, если с его помощью не выращивается урожай, от продажи которого хозяйство получает прибыль.

Осведомленность

Осведомленность о «бренде» (*brand awareness*) — это способность потенциального покупателя признать или вспомнить данную марку и ее товарную категорию по идентификаторам, прежде всего, по названию. Говорят об активной и пассивной осведомленности. В последнем случае требуется подсказка.

Часто человек просто знает марку, но сказать о ней ничего не может. Схема с осведомленностью без полезных ассоциаций малоэффективна, и тратить деньги исключительно на осведомленность, не приводя аргументов (продающих моментов) в пользу продукта, неразумно и расточительно. К сожалению, эта схема является скорее правилом, чем исключением.



Ассоциации

С некоторыми марками у людей есть определенные ассоциации. Таких марок немного. Если спросить автомобилиста, что ему видится за такими «выпуклыми» марками, как *Mercedes, Ferrari, Volvo, Volkswagen, Rolls-Royce*, «Волга», «Запорожец», то он может что-то ответить, хотя мы и не назвали конкретной модели. Но когда в различных аудиториях я называл другие автомобильные имена: *Mazda, Kia, Daewoo, Mitsubishi, VW, Opel, Citroen, Renault* и т.д., то вразумительных ответов я не получал, хотя перечисляемые марки были известны всем.

Но это не смущает кабинетных «бренд-ологов». Они только и говорят об ассоциациях, эмоциональных связях, договорились даже до пылкой любви, которую якобы среднестатистический человек испытывает одновременно ко многим маркам. Так что не стоит удивляться, что тема ассоциаций является центральной во всех «брендинговых» теориях, а лучше сказать центральной для всех заблуждений этих теорий. Практически все теории преувеличивают возможность человека иметь ассоциации с тысячами продуктов, преувеличивается и глубина этих ассоциаций.

В литературе о «брендинге» употребляют термин «ожидаемое качество» (*perceived quality*). Это более реалистичная характеристика. Действительно, иногда мы что-то, часто довольно смутно, ожидаем от той или иной фирмы или марки, даже если мы никогда не пользовались данным товаром или услугами данной фирмы. Возьмем для примера все тот же *Rolls-Royce*. Я думаю, что мало кто имел удовольствие хотя бы посидеть в салоне этого автомобиля. Тем не менее престиж марки настолько высок, что при ее упоминании почти все мысленно снимут шляпу.

Престиж фирмы-поставщика иногда предопределяет решения даже при выборе технологического оборудования. Человек, закупувший оборудование своей компании, часто страхует себя, отдавая предпочтение известным маркам. Мне приходилось слышать: я знаю, что ваши компьютеры лучше, чем у *IBM*, но если сломается *IBM*, все скажут: «Что делать! Все ломается». А если сломаются компьютеры вашей фирмы, то кто-то обязательно напомнит: «Я же говорил, что надо было выбирать очень известные фирмы».

Положительные ассоциации в отношении разных марок могут иметь разную глубину: от культового отношения до нуля. Чаше всего — это весьма поверхностные, смутные, трудноформулируемые представления на уровне — «вроде бы неплохая фирма», «вроде бы неплохой продукт», «вроде бы неплохое качество».

С подавляющим большинством марок нас не связывают вообще НИКАКИЕ АССОЦИАЦИИ!

Во всех ли товарных категориях возможны какие-то ассоциации в принципе? Подумайте. Если они и возможны, то их окраска существенно зависит от характера категории. Представления о престижной одежде и напитках формируются иначе, чем представления о бытовой электронике, садовом инвентаре, технологическом оборудовании. (Мы к

Практически все теории преувеличивают возможность человека иметь ассоциации с тысячами продуктов.

Во всех ли товарных категориях возможны какие-то ассоциации в принципе?

этому вопросу вернемся в разделе «Брэндабельность товарных категорий».)

Выше мы говорили о том, что массу продуктов человек приобретает в режиме рутинной покупки, иногда каждый день. Может быть, хотя бы с ними у человека есть какие-то ассоциации? Я предоставляю читателю самому определить, есть ли у него какие-то ассоциации с марками и производителями хлеба, колбасы, чая, овощей, селедки, круп, туалетной бумаги, воды..., которые он приобретает почти каждый день? Я допускаю, что с некоторыми есть. Очень важно здесь уметь отделять типичные ситуации от исключений и не экстраполировать последние на наиболее вероятные случаи.



А сколько вообще существует марок из разных категорий, с которыми у среднего человека имеются хоть какие-то ассоциации?

Полезно начать с банального вопроса: а сколько вообще существует марок из разных категорий, с которыми у среднего человека имеются хоть какие-то ассоциации, не говоря уже о каких-то эмоциональных связях, о которых нам так увлеченно рассказывают «брэнд-ологи» и «брэнд-мейстеры»? И какой процент это число составляет от всей массы продуктов, имеющих на рынке? Если этот процент ничтожен или вообще нулевой, то стоит ли городить утопический огород со «связями»? К сожалению, такие вопросы в «брэндинге» задавать не принято.

Приверженность

Степень приверженности марке (*brand loyalty*) определяется числом покупателей, которые предпочитают данную марку. Это золотой фонд марки. Возможность иметь и количество приверженцев маркам зависит от товарной категории.

Жизнь показывает, однако, что с ростом числа почти идентичных продуктов на рынке все меньше становится приверженцев только одной марки. Покупатель расширяет свою «приверженность» до 5—6 марок и выбирает из них предложение с наилучшими сиюминутными условиями (распродажи, промоушн, скидочные купоны и пр.). То есть:

Происходит размывание понятия приверженности.

С распространением интернет-коммерции эта тенденция усилилась.

«Коммодизация» и «дебрэндизация»

Эрозия приверженности конкретной марке в значительной степени является следствием описанной выше коммодизации. Коммодизация происходит сама собой, обычно в результате «взросления» товарной категории. Но иногда обладатели значительной марки коммодизируют свой продукт осознанно, выпуская его упрощенный вариант без своих идентификаторов, в более дешевой упаковке, иногда чуть более низкого качества. Например, на пачке сигарет может быть написано просто «Сигареты». Такие продукты продают по более низким ценам. И их покупают, экономя на «имени». Этот процесс принято называть дебрэндизацией.

Сверхвыгоды

Откуда берутся сверхвыгоды товара-победителя? Они складываются из двух составляющих. Во-первых, это гарантированная прибыль от продаж в гарантированно большем объеме, чем у конкурентов, причем часто по более высоким ценам. Во-вторых, это экономия на маркетинговых и сбытовых расходах — раскрученная марка не требует таких рекламных и прочих затрат, как неизвестный товар; владельцу товара-победителя нет нужды давать скидки магазинам, как это делают владельцы новых марок — победителям и так в магазине выделяют лучшие места на полке. Повторяю:

Сверхвыгоды — это самое главное!

Все остальное можно считать техническими или промежуточными вопросами. Вряд ли фирмам нужны полная осведомленность, идеальный имидж и прочие красивые и эффективные показатели, если за ними не стоят сверхвыгоды или хотя бы просто выгоды. Статистическое подтверждение своей мысли о приоритете сверхвыгод я встретил в книге Серджио Займана:

«Если вы посмотрите на список наиболее мощных глобальных брэндов в 2001 г., вы заметите, что почти все из 20 первых имен (включая Cisco, Sony, American Express и Citibank) имеют финансовые проблемы. Только две компании, которые в 1993 г. входили в список первых 10, попали в этот список в 2001 г. И только четыре наиболее узнаваемых брэнда в 2000 г. входят в список наиболее доходных компаний того года. Создается впечатление, что быть мощным брэндом —

Откуда берутся сверхвыгоды товара-победителя?

это не такое уж удовольствие, как это было раньше. Может быть, гораздо разумнее поставить перед собой задачу удвоить продажи и утроить прибыли?»

А как считаете вы, господа бизнесмены?

Ниже мы рассмотрим также влияние на выгоды и сверхвыгоды наличия товара в магазинах (*availability*).

Идентификаторы

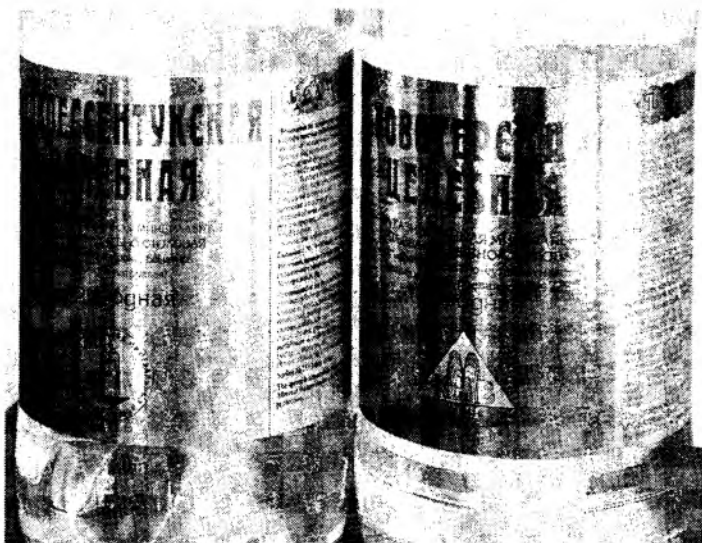
Для многих, к сожалению, понятие «брендинга» сводится именно к созданию надлежащих идентификаторов.

Это названия, фирменные графические элементы и прочие отличительные признаки. В ТНП идентификатором может быть и упаковка, причем как ее форма, так и ее дизайнерское решение. Для многих, к сожалению, понятие «брендинга» сводится именно к созданию надлежащих идентификаторов, корпоративной идентичности, фирменного стиля.

Идентификаторы важны, слов нет, однако следует отдавать себе отчет в том, что даже самые удачные идентификаторы не гарантируют продукту успех, если не будут выполнены другие условия. Многие, к сожалению, этого не понимают.

Поскольку мы выбираем товары по идентификаторам, часто не глядя и не вчитываясь в детали, то возникло одно забавное явление — имитация или мимикрия идентификаторов успешных товаров. Часто слегка переделывают название, например вместо *PanAsonic* пишут *PanOsonic* «фирменным» шрифтом. Иногда этим развлекаются «частные» марки магазинов, мимикрируя известные марки. Примеры мимикрии появились и у нас. Так, одежду «Новотерской целебной» пытались скопировать создатели «Ново-эссенцукской целебной».

Поскольку именно с идентификаторами в «брендинге» особенно много путаницы, я позволю себе остановиться на некоторых из них.



Названия фирм

(Названия продуктов мы более подробно рассмотрим в разделе «Создание нового продукта».)

Очень серьезные претензии на роль главных «брендо-строителей» имеют «названисты». Они даже проводят семинары под названием «прибыль с названия», внедряя в сознание бизнесменов такое приятное заблуждение, что изменение названия по мановению волшебной палочки принесет им огромные финансовые выгоды. Их статьи и книги забиты досужими домыслами и высосанными из пальца утверждениями. Им верят.

Для завлечения заказчиков они любят приводить примеры неудачных названий, в частности, названий, которые вызывают нехорошие (или якобы нехорошие) ассоциации. Такие названия иногда встречаются, и от них иногда даже отказываются. Так, Джефф Безос, создатель всемирно известного интернет-магазина, вначале назвал его *Cadabra*, но он мгновенно поменял название на *Amazon.com*, когда один из клиентов по ошибке произнес *cadaver* — труп. Но и здесь не нужно перегибать палку. Если магазин итальянской обуви называется, скажем, *Mozzolini*, то не стоит кидаться его переименовывать, поскольку оно напоминает русское слово «мозоль» — это название может вызвать улыбку... и способствовать запоминанию марки. Если (российские) маркетинговые консультанты называют себя *V-Ratio* (Вратио), то, может быть, они хотят таким образом дать представление о качестве их консультаций?

Можно ли привлекать названистов? Разумеется, можно, но их фантазию нужно жестко контролировать. Следует понимать, что выбор названия — это прежде всего маркетинговый вопрос.

В своем анализе вариантов названия маркетолога должно интересовать несколько исходных соображений функциональности. На первое место я бы поставил такое — а легко ли Клиенту (покупателю, партнеру) запомнить данное название? Как вам, например, такое название российской (!) компании *National Direct Marketing & Promotion Service*. Кто-нибудь его запомнил?

Если маркетолог будет тестировать свои «названистские» гипотезы, то он с большей вероятностью создаст названия, которые как минимум не будут мешать контактам продукта с Клиентом, а при удаче будут даже увеличивать продажи.

Выбор названия — это прежде всего маркетинговый вопрос.

Точных рецептов того, как нужно придумывать названия компаний, нет.

Придумывание названия фирмы

Точных рецептов того, как нужно придумывать названия компаний, нет. Многое зависит от того, что вы от этого названия хотите. Обращаясь к нам с просьбой создать название, люди высказывают самые различные пожелания: название должно иметь отношение к православной церкви или древней мифологии; иметь определенный имидж; быть привязанным к географии и т.д. Например, когда я создавал свое агентство, то с учетом международного характера нашей клиентуры я поставил перед собой довольно искусственную задачу: его название должно одинаково произноситься в кириллице и латинице. Результат — Мекка. Когда оказалось, что оно легко запоминается и даже некоторым нравится, то... ну что ж, ну что ж.

Множество названий в мире представляют собой просто фамилии основателей компаний — и ничего, все неплохо работает. Другие названия, такие, как Kodak и Sony, представляют собой бессмысленные словообразования. И тоже ничего.

Неплохо, когда название отражает профиль компании, например «Русский мех», «Шатура-Мебель», «Альфа-Банк». Это удобно, поскольку позволяет экономить на разъяснениях, в частности, в напоминающей рекламе.

Вокруг названия фирмы

Ну, хорошо, вы придумали отличное название. Что дальше? Как использовать его с максимальной эффективностью?

А вот тут-то в России (наверное, только в России) мы сами себе вредим. Я не знаю почему, но русскому человеку просто название кажется голым и неинтересным. Мы не можем сказать просто — журнал «Счастье», нам обязательно надо соорудить что-то угрюмое типа: информационно-аналитический журнал «Счастье». Конференцию мы обязательно должны обозвать «научно-практической», телефон у нас обязательно «контактный».

В свое время, разрабатывая руководство для дилеров *Rank Xerox*, я писал, что если бы англичане придерживались российской манеры, то фирма бы называлась так:

Лондонское научно-производственное, промышленно-коммерческое, хозрасчетное, многопрофильное акционерное совместное американо-британское предприятие «Рэнк Ксерокс».

Кстати, только проработав пару лет на *Rank Xerox*, я в каком-то скучном юридическом документе встретил полное официальное название компании *Rank Xerox Ltd.* Во всех остальных случаях, а уж в рекламных документах непременно, название писалось без никому не нужного Ltd. У нас же даже в рекламе перед названием почти обязательно пишут ООО, РАО и так далее. Кого это интересует?

Но и это еще полбеды. Название предприятия у нас обязательно помещают в обрамление из бессмысленных и непонятных сокращений. Эту привычку я назвал «замкомпордией» от сокращения «ЗамКомпоМорДе» — в Совдепии так величали заместителя комиссара по морским делам.

Полюбуйтесь на примеры нашенской «замкомпордии» (дается без изменений):

«ИТЦ ФРЕГАТ»
 ООО «К.П.Ф.»
 МГРО «Единая Россия»
 ЦУМК ДКУ АО «АВТОВАЗ»
 ООО «ПКФ» Долфин-Сервис»
 ФГУП «ММПП «Салют»
 ЗАО МАПКФ «ЗОНТ»
 ИАНП «ОЛЭ»
 ОАО «ПМО Шатура»
 ЧПКП «АВИКС»
 НТУУ «КПИ»
 МПТТК «Шелл»
 ВЦМК «Защита»
 ПЛДО НТУ «ХПИ»
 ЗАО «МЦДК «Дельконт»
 ИАНП «ОТКРЫТАЯ ЛОЖА ЭКСПЕРТОВ»
 ООО ЧОП «БАСТИОНЪ-2»
 «ГУП КБ РОСС НИИРП»
 ВОПП «Духовное наследие»
 МПШО «Вымпел»
 МГРО ОПОО «Отечество»
 НЦИТ «ИНТЕРТЕХ»
 «АКДИ Экономика и жизнь»
 ЦВЗ «Манеж»
 ГУП ЦОПКБ ВИЭСХ
 ООО \ ИПЦ «Конвейер»
 АКР «Альфа»
 АНО «СКО «МЕЖРЕГИОНКУРОРТ»
 ЦПКРП
 НРКГ «Идея»

У нас же даже в рекламе перед названием почти обязательно пишут ООО, РАО и так далее.

**Если название
фирмы —
это очень
серьезно,
то зачем же его
так мордовать?**

Особенно плохо то, что эти дремучие сокращения стоят спереди, затрудняя зрительный доступ собственно к названию.

Обратите внимание на использование всех вариантов кавычек: русские печатные (« »), английские печатные (“ ”) и машинописные (" "). А как вам наше новое изобретение — кавычки в кавычках: ФГУП «ММПП «Салют» или ЗАО «ВТФ» Вилена»?

Создатели всего этого уродства убеждены, что все мы с детства знаем, например, что:

АКР — это «Агентство кадровых решений»

РПФ — это «Рекламно-производственная фирма»

АКДИ — это «Агентство экономико-правовых консультаций и деловой информации»

(Это то немногое, что мне удалось расшифровать.)

А теперь ответьте на вопрос: если название фирмы — это очень серьезно, то зачем же его так мордовать?

А как ВЫ обращаетесь с названием СВОЕЙ фирмы?

Логотипы

О товарных знаках и словесных товарных знаках (логотипах) написано много. Здесь я хотел бы отметить только те качества, которыми обязательно должен обладать современный товарный знак или логотип и на наличие которых маркетолог должен обязательно тестировать дизайнерские варианты.

**Товарный знак
должен быть
понятным,
узнаваемым,
легко читаться
и запоминаться.**

Прежде всего товарный знак должен быть понятным, узнаваемым, легко читаться и запоминаться. Он должен выдерживать испытание уменьшением до размера, который можно разместить на визитной карточке. Он должен иметь черно-белый вариант (желательно без полутонов) для использования на факсах и т.д. Он должен быть эстетичен и юридически чист.

Здесь возможны варианты. Например, компания может одновременно иметь и товарный знак, и логотип:

adidas 



Mercedes-Benz

Или несколько товарных знаков:

MINOLTA

NEC

NEC

В России пока не очень понимают серьезного маркетингового значения товарных знаков, а посему отдают их на откуп все тем же дизайнерам. Не получая никаких четких указаний от маркетологов, эти ребята «творят» без руля и без ветрил. В результате мы имеем массу логотипов, которые прочитать трудно и даже невозможно:

В России пока не очень понимают серьезного маркетингового значения товарных знаков.

ДИАНА®

MAXIMA
COMMUNICATION GROUP

Коме

San Sar
La Sar

ТРИТА

babbar

Есть и функциональные варианты:



**СБЕРБАНК
РОССИИ**



Как Запад вылечивался от дизайнерских болезней, видно на примере Pepsi.



1898



1905



1906



1940



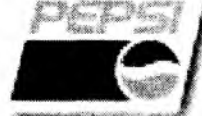
1950



1962



1973



1991



1996

Что
дальше?

Это показывает, что, будучи раз созданным, товарный знак не должен обязательно оставаться неизменным. Его можно, а иногда и нужно, менять, когда это диктуют обстоятельства, например рост популярности фирмы. В качестве примера творческого подхода к этому исключительно важному вопросу можно рассмотреть эволюцию знаков фирм *Nike* и *Shell*.



1971



SHELL

1939



1978



1955



1985



1996



1972

**Пробиться
сквозь
информационный
шум наибольшие
шансы имеют
простые формы.**

Заметна общая тенденция к упрощению. Ее диктует ситуация на рынке — пробиться сквозь информационный шум наибольшие шансы имеют простые формы. К сожалению, иногда фирма, наверное, подпав под влияние «креАтинов» из своего рекламного агентства, переходит на более сложный логотип. Вот довольно редкий пример этой обратной тенденции:



Что это такое? Отгадайте с трех раз. А вот что ЭТО, отгадать нетрудно:

aiwa
DIGITAL AUDIO & VIDEO

И то и другое суть логотипы одной и той же компании. Какой более функционален, новый (выше) или старый?

Мне бы хотелось, чтобы у вас, дорогие читатели, отложилось в сознании одно:

***Работа с товарными знаками и символами —
это опять же маркетинговая задача.***

Не сваливайте ее на дизайнеров и названистов. Они могут быть только реализаторами вашей продуманной маркетинговой идеи.

Что такое хороший брэнд?

Выше мы говорили о том, что маркетингологу иногда полезно начинать с примитивного вопроса: «А что такое хороший?..» Вот мы и здесь начнем с такого вопроса — что такое хороший брэнд? Поскольку, как мы теперь знаем, понятие «брэнд» для всех разное, то ответ на этот вопрос

будет зависеть от специальности и опыта человека, считающего себя причастным к брэдингу.

Если вы, проницательный читатель, имеете отношение к бизнесу или просто обладаете здравым смыслом, то вы согласитесь с тем, что хорошим может считаться такой брэнд, который дает его обладателям хорошие выгоды. Какой брэнд лучше? Разумеется, тот, который выгоднее.

Это понимают специалисты из маркетинговой компании *Vivaldi Partners*, в которой, кстати, работает АAKER, автор неплохих книг по брэдингу. Компания проводит ежегодную оценку брэндов по самому важному показателю — темпу финансового роста. Важно отметить, что кандидаты отбираются руководителями маркетинговых служб и клиентами более 5000 компаний всех отраслей. Далее *Vivaldi* сокращает список, выявляя 20 самых быстрорастущих компаний. Непременное условие: их прибыли должны расти быстрее, чем у компаний-аналогов (из той же отрасли), то есть они должны получать самые большие СВЕРХВЫГОДЫ. Лучшим объявляется «брэнд», продемонстрировавший наивысшие темпы годового роста. Такая оценка имеет практический смысл для экономики и для фондового рынка.

К сожалению, такой подход чужд российским «гуру» маркетинга. С большой помпой в Москве ежегодно проходит конкурс «Брэнд года», «Национальная награда в области эффективного маркетинга и рекламы». Вроде бы замечательно! Но любой конкурс не имеет смысла, если нет четких критериев оценки. Конкурс «Брэнд года» является печальным тому примером. Читаем: «Для рассмотрения принимаются проекты рекламных кампаний, проводимых в течение года». И все? Да, все. То есть опять все сводится к банальному конкурсу рекламы. А как же очень успешные «брэнды», которые годами обходятся без рекламы? Этого организаторы не проходили.

Если учесть, что в жюри этого «конкурса» сидят люди, считающие себя крупными «брэнд-ологами», то что тогда говорить о рядовом менеджере на рядовой фирме, с которого мы начали наш разговор о «брэдинге».

Кто становится победителем такого «конкурса»? Проиллюстрирую примером. Сосед приобрел банку краски. На этикетке стояло:

«Произведено ОАО «Ярославские краски» для ОАО «Русские краски». Объединение Ярославских лакокрасочных предприятий ОАО «Лакокраска» и ОАО «Русские краски».

Такая оценка имеет практический смысл для экономики и для фондового рынка.

Вы что-нибудь поняли?

На банке не был указан цвет!

Крупная надпись: «Enamel Эмаль НЦ — 132П». — Я не понял: что здесь делают жуткие совковые «НЦ — 132П». Для чего нужен английский вариант?

Далее выборочно:

Способ применения: «*Перед применением эмаль тщательно перемешивают и разбавляют растворителем марки 646 по ГОСТ 18188-72, фильтруют через капрон или два слоя марли*». Вы это серьезно, господа победители конкурса «Брэнд года»? Неужели вы думаете, что нынешний избалованный покупатель будет бегать в поисках какого-то растворителя с каким-то ГОСТом, фильтровать через капрон и пр.? На дворе крепчает рынок, господа!.. «*Эмаль наносят в два слоя методом распыления...*» — *Чем должен распылять обыватель?*

«*В зависимости от цвета расход эмали на однослойное покрытие — 30—120 г/м²*». — Вдумайтесь, господа! При изменении цвета расход увеличивается в 4 раза — вот это продукт!!! Но не ищите расход для вашего цвета.

Что сделал сосед? Разумеется, отнес сей шедевр совковой маркетинговой мысли в магазин и поменял на нормальный клиенто-ориентированный продукт, созданный вменяемыми компаниями.

В Интернете я нашел забавное высказывание начальника департамента сопровождения продаж (*Что это за должность?*) ОАО «Ярославские краски»: «Победа на конкурсе «Брэнд года» помогает привлекать к нам новых партнеров». Да неужели?

Как-то грустно, господа.

Я предоставляю читателю самому оценить полезность подобных конкурсов для российского бизнеса.

Хороший ТНП-«брэнд»

С технической точки зрения хороший ТНП-брэнд — это:

- отличное изделие;
- отличные идентификаторы (название, символы, упаковка и прочее);
- отличная раскрутка;
- отличное присутствие в магазинах.

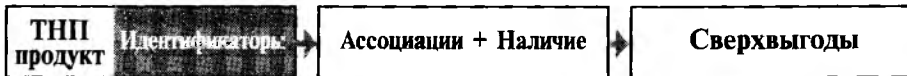
Степень важности каждого из перечисленных составляющих определяется обстоятельствами. Причем даже самые лучшие составляющие бессмысленны, если в резуль-

тате обладатель бренда не получает значимых финансовых выгод.

По непонятным причинам литература по брендингу обычно не затрагивает наличие ТНП-товара в магазине (*availability*). Однако любой практик (еще со времен Клода Хопкинса) знает, что отличный ТНП-продукт, имеющийся только в 20% торговых точек, вряд ли победит на рынке более слабый продукт, который имеется в 100% точек.

McDonald's в последние годы растет в основном за счет новых точек. При этом продажи в отдельной точке часто находятся на одном уровне или даже снижаются.

Итак, с учетом наличия в торговых точках получаем:



Отсюда видно, что создание и поддержка товара-победителя — это дело всей компании, а не только отдела маркетинга и *brand manager*.

Как создавать успешные товары, товары-победители? Этот вопрос мы рассмотрим в следующем разделе, здесь же я хотел бы подчеркнуть, что маркетологи должны принимать в этом процессе самое активное участие, помогая компании зарабатывать очки буквально на каждом этапе, от разработки изделия до организации логистики.

Создание и поддержка товара-победителя — это дело всей компании.

Брендинг и маркетинговое мышление

Выше я говорил, что из всех разделов маркетинга реже всего маркетинговое мышление можно встретить именно у «бренд-ологов». Непонимание ими реального Клиента иногда просто шокирует.

Один кабинетный «бренд-олог» сетовал: «Российские покупатели не имеют представления о понятии «бренд». — Ужас! Это еще что! Если бы он опросил тысячи потребителей, то он бы узнал, что подавляющее большинство не имеет ни малейшего представления о том, что такое маркетинг, менеджмент, теория продаж. Другой «бренд-олог»-бандерлог изрек: «Различные потребители хотят различных ассоциаций, связанных с самим брендом». Да ужасно! Почти все изобретают не существующего в природе Клиента.

Свои фантазии они обычно начинают с критики какого-то «традиционного маркетинга». Их традиционные пре-

тензии к этому «традиционному маркетингу» состоят в том, что этот маркетинг якобы рассматривает Клиента как сугубо рациональное существо, делающего покупки исключительно на основании сугубо рациональных аргументов. Мои просьбы к этим критикам указать в литературе свидетельства этого отсутствующего в природе положения обычно остаются без ответа. Чтобы не отсылать этих фантазеров к серьезным текстам, которые они все равно читать не будут, я позволю себе привести только одно замечательное заявление руководителя фирмы *Revlon*: «На фабрике мы делаем косметику; в магазине мы продаем надежду». Кстати, и пирамида Маслоу, говорящая о множестве иррациональных потребностей, была придумана не вчера.

Не менее удручают и утверждения некоторых «эмоциональных «брэнд-ологов» о том, что в мире потребления все потребности Клиентов якобы уже давно удовлетворены, так что продать что-то пресыщенному Клиенту, опираясь на рациональные аргументы, уже невозможно. Опирайтесь якобы надо исключительно на эмоции.

**Какая
логическая
связь между
удовлетворен-
ностью
потребностей
и рационально-
стью?**

Во-первых, какая логическая связь между удовлетворенностью потребностей и рациональностью, и откуда следует вывод о необходимости опираться только на эмоции? (С логикой у «брэнд-ологов» особые проблемы, даже на фоне маркетологов.)

Во-вторых, Клиент пресыщен *предложениями*, но он не пресыщен и вряд ли когда будет пресыщен *удовлетворенными* потребностями. Библия (Книга Экклезиаста): «Все труды человека — для рта его, и при всем том душа его не насыщается». Далеко не все Клиенты разъезжают на шикарных авто, живут в шикарных виллах, питаются в шикарных ресторанах, отдыхают на шикарных курортах.

Но даже если бы мы все жили в шикарном мире, все равно нам пришлось бы приобретать вещи, требующие для выбора серьезного анализа сугубо технических характеристик. А тут уж без рациональности ну совсем не обойтись. «Эмоционалистам» я рекомендую на одних эмоциях выбрать для себя радиатор, кондиционер, слесарный инструмент, газонокосилку, насос, компьютер... Да что там, даже чай, воду, пиво... костюм, обувь, рубашку... Тысячи и тысячи вещей. Вопрос участия разума и эмоций в принятии решений мы подробно рассматривали выше.

Одна «брендинговая» книжка содержала сногшибательное открытие: «Мы покупаем не товары — мы потреб-

ляем возможность реализации наших желаний, наших мечтаний, наших грез». Вот так-с! В следующий раз, отправляясь в супермаркет с большим списком покупок, крепко задумайтесь — а какие грезы вы будете реализовывать, покупая молоко, чай, картошку, туалетную бумагу и сотни других подобных товаров. Может быть, магазины давно пора переименовать в «фабрики грез»?

В брэндинге особенно любят играть с редкими исключениями типа Coca-Cola. Опасно то, что их явно и неявно обобщают с прозаическими продуктами.

В брэндинге особенно любят играть с редкими исключениями типа Coca-Cola.

Брэндинг и ресурсы человека

Выше мы говорили о ресурсах человека. Эти ресурсы не бесконечны. Человек тратит их на то, что для него важно и интересно, и не горит желанием тратить их на все подряд. И далеко не всегда он готов тратить их на покупки, рекламу и т.д. С этим не согласны многие академические и консалтинговые «бренд-ологи». Они просто уверены, что человек готов тратить очень много своих ценных ресурсов на вещи, которые находятся на периферии его сознания и интересов.

Наиболее прыткие из них додумались до того, что человек с радостью будет растрачивать даже такие исключительные ресурсы, как любовь и страсть, на шампуни и средства от тараканов.

Однако, хочет он того или не хочет, вступая в рыночные отношения, человек все же вынужден тратить все рассмотренные выше ресурсы. Иногда, выбирая незнакомый и дорогой продукт, он их тратит излишне много, компенсируя своими потерями неумение маркетологов и рекламистов быстро и квалифицированно помочь ему понятной информацией и консультацией.

Я хотел бы поподробнее остановиться только на двух ресурсах.

Память и брэндинг

Здесь полезно вспомнить содержание раздела «Человек и информация», в частности, то, что там говорилось о псевдоинформации, информационном шуме и умственной слепоте. Эти понятия имеют прямое отношение к обсуждаемой теме. Память мы также обсуждали в разделе «Ресурсы человека».

Можно сказать, что тема памяти имеет критическое значение для «брэндинга», ибо учет ограничений челове-

ской памяти сводит на нет многие фантастические сентенции кабинетных «бренд-ологов». Но давайте разберемся по порядку.

Брэндинг предполагает известность, то бишь фиксацию в памяти, идентификаторов марок и связанных с ними ассоциаций. Маркетинговое мышление должно было бы подсказать «бренд-ологам» следующие вопросы о возможности среднестатистического Клиента запоминать «бренднговую» информацию:

Сколько идентификаторов и ассоциаций вмещает его память? — Господа «бренд-ологи», вы не знаете, сколько имен, в основном иностранных, помнит средняя домашняя хозяйка? Я не знаю. Но я просил многих студентов за несколько дней составить список марок из любых товарных категорий, которые отложились в их молодой памяти. Результат редко превышал 200. Даже если мы помножим это число на 3 или 4, чтобы учесть пассивное запоминание, мы все равно получим ничтожно малое число. (Вспомним, что имен сотни тысяч!)

С каким количеством марок он имеет хоть какие-то ассоциации? — Выступая перед различными аудиториями на семинарах и курсах, я пытаюсь выяснить, что люди могут сказать определенного хотя бы о некоторых марках из определенных категорий. Даже по самым «брендабельным» категориям, таким, как автомобили, бытовая электроника, напитки, ответы не отличаются богатством красок. По менее «брендабельным» категориям какие-то мнения об отдельных марках были исключением. А попытки хоть что-то вытянуть, скажем, о редко приобретаемых технических продуктах, таких, как кухонное оборудование, насосы, кондиционеры, обычно заканчивались ничем.

Память человека — это не мусорный ящик.

Почему среднестатистический человек запоминает так мало из многих тысяч имен и марок, претендующих на место в его памяти? Да потому, что память человека — это не мусорный ящик. Туда в основном попадает то, что по разным причинам человеку было интересно.

Когда я читаю фразы типа «несколько десятков тысяч известных «брендов», я вспоминаю шутку Аркадия Райкина «всемирно известный, фамилию забыл». Нас окружает множество марок, считающихся известными в национальном и даже мировом масштабе, названия которых мы забыли, а чаще всего никогда и не запомнили. А если и запомнили, то не очень представляли себе, что именно за тем

или иным именем стоит такого, что для нас может представлять интерес.

Однако какие-то имена человек все-таки запоминает. Но вряд ли он их заучивает специально, как иностранные слова или телефоны. Все происходит само собой. Иногда это происходит из-за назойливого повторения того или иного имени в рекламе — мужчины, например, могут на пару дней запомнить даже марку женских прокладок.

Человек лучше запоминает имена, если с ними связан его интерес или необходимость. Рассмотрим для примера московский водочный завод «Кристалл». В советские времена это название было известно только специалистам. О его существовании москвичи узнали только тогда, когда на прилавках появилось много поддельной водки и жизнь заставила людей выявить надежного поставщика.

Способствует запоминанию названия его присутствие на видном месте на товаре. Примеры: спортивные товары, автомобили, бытовая электроника, мороженое, пиво, джинсы. Но директор мастерской по ремонту телевизоров поведал мне, что некоторые хозяева сданных в починку телевизоров, справляясь по телефону, путают марки своих аппаратов. В это трудно поверить: ведь люди несколько лет (до поломки) каждый вечер часами глядели на имя производителя на этом ящике! Я попросил пару десятков человек с ходу назвать мне марку телевизора, стоящего в их квартире. К результатам я уже был готов.

Когда же это название размещено в укромном месте или его нет вообще, то запомнить его практически невозможно. Попросите десятки людей назвать производителей надетых на них элементов одежды. Не удивляйтесь, если вразумительные ответы вы получите только от единиц.

Обойдите свою квартиру и попытайтесь припомнить производителя того, на что упадет ваш взгляд. Результаты будут маловпечатляющими. Вы можете припомнить, что, покупая данную вещь, вы активно обсуждали с продавцом все, что с ней связано, включая производителя. Но вы все это забыли чуть ли не на выходе из магазина.

Мне приходится неделями или даже месяцами обсуждать со своими рекламодателями и консалтинговыми клиентами детали их бизнеса, по многу раз произносить названия фирм и продуктов. Кажется, что все это должно было бы вестись в память навечно. Ан нет! Несколько раз мне через год-два нужно было приобретать продукт, о котором

**Попросите
десятки людей
назвать
производителей
надетых на них
элементов
одежды.**

еще год тому назад я знал буквально все. Но память сохранила только отрывочные сведения. Приходилось снова влезать в детали.

Поистине память — интереснейшая вещь.

Наша лень и «брэндинг»

Обсуждая выше «человека покупающего», мы говорили о том, что в некоторых товарных категориях полуобморочному взору пришедшего в магазин Клиента представляются десятки, а то и сотни марок.

Возьмем для определенности чай. Каждый покупатель, разумеется, хотел бы приобрести самый лучший (для него) чай. Но как ему выявить такой чай? Может быть, ему стоит постепенно перепробовать все десятки сортов и выйти на «свой» чай? Звучит логично, но на это уйдет уйма времени, сил и средств. Как же поступает средний потребитель?

Он каким-то образом (часто методом «тыка») выходит на марку чая (или несколько марок), который его вполне устраивает, и покупает его до тех пор, пока что-то не натолкнет его на другую идею. Почти наверняка каждый покупатель в глубине души уверен, что, если бы он перепробовал все сорта чая, майонеза, пива, водки и прочих массовых продуктов, то он нашел бы сорт, который ему подходит еще больше. Но подобные мелочи вряд ли его занимают.

Говоря о брэндах, нельзя обойти и такие важные ресурсы человека, как способность и желание человека проявлять эмоции и любить.

Брэндинг, эмоции, любовь

Выше мы довольно подробно разбирали эмоциональность человека, участие эмоций в принятии решений и связанные с этим непонимания и заблуждения в маркетинге (см. «Эмоции и эмоциональный маркетинг».)

© Рельев А. В. 2010. Все права защищены.

**Они придумали
эмоциональный
маркетинг
и даже
нейромаркетинг.**

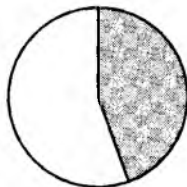
Авторы книг и статей о «брэндах» больше всех любят поговорить об эмоциях, об эмоциональном, об эмоциональных связях. Они придумали эмоциональный маркетинг и даже нейромаркетинг. Создается впечатление, что они считают все человечество исключительно правополушарным и не способным логически мыслить во время покупки, принимающим решения только бессознательно или подсознательно. Многие говорят о «потребительском транссе» и плацебо, доминантах и стереотипах.

Все вокруг в брендинге говорят о каких-то устойчивых «эмоциональных связях», которые просто необходимо устанавливать между марками и Клиентом. Без этих связей марка якобы не имеет права называться брэндом. Начитавшись подобных мудростей, производители разнообразных «болтов и гаек» кидаются к гуру «брендинга» с просьбой срочно установить эмоциональные связи населения с их «болтами и гайками» — мы за цену не постоим!

Все эти теории «эмоционалистов» не выдерживают никакой критики, поскольку они не отталкиваются от реального клиента, то есть в них нет маркетингового мышления.

Прежде всего эти господа не понимают различий между эмоциональными связями Клиентов с торговой маркой и эмоциональной составляющей в принятии решений, в том числе и при покупках.

На страницах этой книги неоднократно говорилось о том, что практически все решения в жизни, включая решения о покупках, мы принимаем, руководствуясь как рациональными, так и эмоциональными соображениями. Мы даже представляли процесс принятия решений в виде такой простенькой схемы:



Мы говорили и о том, что, вылепливая продукт, маркетолог также должен, если это можно, разумеется, создавать эмоциональные продающие моменты, пытаясь задействовать в Клиенте и эмоциональное. Здесь обычно эксплуатируют эстетичность, удовольствие от использования, престижность, возможность произвести впечатление на друзей или представителей противоположного пола, патриотизм, принадлежность к той или иной референтной группе и многое другое.

Эмоциональность — исключительно тонкая вещь. Способность людей испытывать эмоции определяется массой вещей. Она определяется типом их темперамента (холерик, сангвиник, меланхолик, флегматик): ослик Иа даже на счастливое возвращение своего хвоста реагирует менее эмо-

Все вокруг в брендинге говорят о каких-то устойчивых «эмоциональных связях».

Способность людей испытывать эмоции определяется массой вещей.

ционально, чем Винни-Пух и Пятачок. Англичане и итальянцы имеют разный эмоциональный потенциал и разную любвеобильность. Есть сферы, в которых люди более склонны проявлять эмоции. Это его семья, друзья, работа, хобби. Все, что касается внешнего вида, люди, а особенно женщины, воспринимают эмоционально. При этом есть огромное количество областей, которые людей не трогают совершенно.

**А что такое
«эмоциональные
связи»?**

А что такое «эмоциональные связи»? Я нигде не нашел определения сего смутного понятия. Можно понять эмоциональные связи между людьми, между домашними животными и их хозяевами. Можно также представить себе некоторую эмоциональную окрашенность в отношении человека к магазинчику напротив, к любимому ресторанчику, к любимой парикмахерской, к любимому спортивному клубу или любимому театру, к любимому месту в парке, к любимому виду из окна и т.д. Любимыми, разумеется, могут быть и вещи, и даже марки.

Начнем с вещей. Могут ли вообще установиться какие-то эмоциональные связи человека с вещью? Разумеется, могут. К некоторым вещам мы привыкаем настолько, что их потеря огорчает больше, чем потеря более дорогой или престижной вещи. Так, ребенок может равнодушно воспринять поломку «навороченной» электронной игрушки и неделями сокрушаться по поводу потери страшенького одноглазого или безухого игрушечного существа, которое ночью хранилось у него под подушкой и которому он повеял свои детские тайны. Теплые эмоции могут вызывать у человека семейные реликвии. Но сколько таких «эмоциональных» вещей в жизни среднестатистического человека? Немного. Какова прочность этих эмоциональных связей? Разная. Потеряв одну вещь, вы будете горевать год; потеряв другую — пять минут.

Важно отметить, что все это редкие случаи. И касаются они в основном конкретных вещей.

А как насчет тех, кто эти вещи произвел или продал, то есть марок? По большей части они нас мало волнуют. Можете проверить, опросив сотни людей. Подавляющее большинство вам не ответит на вопросы — Кто произвел костюм (платье, куртку, носки, и т.д.), который на вас? Кто произвел мебель в вашем доме? Кто произвел запчасти для вашего автомобиля, обои в вашем доме? То же самое касается вопроса — Где вы это купили? Из этого следует ужа-

сающий для «бренд-ологов» вывод: человек окружен анонимными (для него) продуктами. То есть он по большей части не знает и не хочет знать производителей и продавцов этих продуктов.

Но и здесь возможны исключения. Рокер может считать мотоцикл *Harley-Davidson* чуть ли не членом семьи; фанат может держать клубный шарф на самом почетном месте. Можно понять эмоциональную окраску в отношениях американцев к своему напитку-символу *Coca-Cola*. В разных странах и культурах могут быть свои единичные любимые и даже культовые торговые марки. Но их опять же исключительно мало. Я возьму на себя смелость утверждать, что у большей части человечества вряд ли есть хоть одна любимая и тем более культовая марка.

Можно ли всерьез говорить об эмоциональных связях нормального, занятого своими заботами человека с тысячами торговых марок, большинство из которых — это самые обычные и даже скучные товары? Разумеется, нет. Этого не понимают (или не хотят понять) проповедники эмоционального маркетинга и брендинга.

Этого не понимают и заказчики «брендов», желающие любой ценой заполучить какие-то эмоциональные связи Клиентов с их горячо любимой фирмой и их горячо любимыми продуктами. Проблемы с заказчиками начинаются сразу же, как только их попросишь сформулировать конкретные эмоциональные связи, которые они имеют в виду. Чаше всего в ответ раздается мычание или... откровенный бред. (См. «элегию» о кирпичах и краске ниже.)

Многие люди, начисто лишенные способности думать и чувствовать от Клиента, не понимают того, что лично они могут сколько угодно и как угодно обождать себя и свои продукты, но заставить равнодушного Клиента проявить к этим объектам хоть какие-то чувства по большей части невозможно. Если продукты хорошие, Клиент будет их покупать, при этом «чувств никаких не изведав».

Можно ли создать эмоциональные связи Клиента с маркой?

Можно ли в принципе установить хоть какие-то эмоциональные связи представителей целевой аудитории с конкретной маркой? В редких случаях можно. И если это

**Я возьму
на себя смелость
утверждать,
что у большей
части
человечества
вряд ли есть
хоть одна
любимая и тем
более культовая
марка.**

именно такой редкий случай, то его надо обязательно использовать.

Иногда некоторые связи устанавливаются сами собой. Так, очень неплохо поработала на водку «Смирновъ» история скандала, за которым следила вся страна. В то время на российском рынке успешно продавалось множество иностранных марок водки. Из СМИ Россия узнала об истории этой водки и семьи Смирновых. Для некоторых патристически настроенных россиян приобретение водки «Смирновъ» стало чем-то вроде демонстрации патриотизма. При этом стоит отметить, что если бы качество водки «Смирновъ» было не на уровне, то не сработали бы никакие патристические настроения. Очень неплохие эмоциональные связи возникли вокруг мусульманского напитка «Замзам-Кола» — см. ниже.

Некоторые эмоциональные связи могут создавать какие-то легенды вокруг того или иного древнего продукта. Примеры: пиво *Löwenbräu*, ликер *Disaronno Amaretto*, джинсы *Levi's*. Автору сих строк довелось принять участие в создании российского имиджа французского шампанского *Veuve Clicquot Ponsardin*, более известного в России с незапамятных времен под именем «Мадам Клико». Я позволю себе привести здесь часть созданного мною текста:

Сlicquot и Россия

Россияне могут гордиться тем, что именно Россия и русские помогли шампанскому Сlicquot стать тем, чем оно является сегодня.

...Когда в 1814 г. русские войска пришли во Францию, они «позаимствовали» из подвалов Дома Veuve Сlicquot ее драгоценное шампанское. Мадам среагировала своеобразно: «Пьют? Ну и пусть. Они еще за это заплатятся». И русские «платились» — Сlicquot стало самым популярным шампанским в России. Проспер Мериме писал в 1852 г.: «Мадам Клико упоила своим напитком Россию. Здесь его называют кликовским и другого не признают».

Когда 1 января 1876 года в Лондоне открывалось Патентное бюро, перед его дверью всю ночь провел владелец мало кому известной пивоварни Bass & С, чтобы утром с гарантией получить регистрацию под номером один. Этот штришок придал марке дополнительный ореол — до сих

пор на этикетке пива *Bass* гордо значится: England's first regd. Trademark (Первая торговая марка Англии). Зарегистрированный фирмой агрессивный товарный знак в виде красного треугольника действует и по сей день.

В 1882 году Э. Мане написал свою знаменитую картину «Бар в Фоли-Бержер». К своему удовольствию, фирма *Bass & C* обнаружила на стойке бара бутылки со своим знаменитым треугольником.

Наверное, можно найти еще несколько подобных примеров. Все это интересно и замечательно, но сказываются ли эти «эмоциональные» мелочи на продажах, или они только греют душу их создателям.

И еще один вопрос: может ли человек покупать продукт, к которому он испытывает отрицательные эмоции? В истории маркетин-



Вы вряд ли найдете автомобилиста, испытывающего нематерные «эмоциональные связи» с продукцией ВАЗа, но...

га и рекламы такие примеры есть. Припоминается возмущение, которое у публики вызывала навязчивая реклама туалетной бумаги, позиционировавшая ее как самую мягкую. Телезрители возмущались, писали гневные письма... и покупали эту бумагу. Вы вряд ли найдете автомобилиста, испытывающего нематерные «эмоциональные связи» с продукцией ВАЗа, но... В компьютерных кругах считается хорошим тоном ругать Microsoft и ее основателя, но...

Есть небольшой пример и из моей жизни. Совершенно случайно меня стали связывать негативные связи с одной минеральной водой. Компания построила фабрику на поле перед дорогим мне конным заводом. На этом поле раньше тренировали лошадей и выращивали люцерну. Соблазненные более высокими заработками на фабрике, конники стали покидать лошадей. На бутылке красуется очень провинциальная этикетка, да и название подгуляло. Все это меня не радует, но... я пью только эту воду. Почему? Наверное, потому, что в некоторых случаях следует признать правоту приведенного выше высказывания: «БРЭНД — это все фигня, главное — качество продукта».

Но повторяю: каждый случай индивидуален, и любимые некоторыми маркетологами и «брэнд-ологами» обобщения исключительно опасны.

Нужно ли создавать эмоциональные связи Клиента с маркой?

Общего ответа на этот вопрос нет и быть не может. Все зависит от обстоятельств. Как всегда в маркетинговом мышлении, нужно танцевать от главного вопроса — а повысит ли это продажи? Если анализ показывает, что может, то вперед. Можно попытаться.

Если вы непременно хотите получить хоть какие-то эмоциональные связи с вашим продуктом, то начните с ответа на ряд вопросов. Вот некоторые из них.

Какие именно эмоциональные связи? — Чем именно вы собираетесь эмоционально заряжать Клиента?

Сколько ресурсов Клиента потребуют эти связи? — Интересно ли равнодушного Клиента «содержание» ваших эмоциональных связей? Может ли он в принципе хоть что-то запомнить или же все забудет через пару дней?

Как это повлияет на престиж фирмы? — Известны примеры неуклюжих попыток эмоционального воздействия на

Клиентов, которые негативно влияли на престиж компании. Примерами таких попыток является значительная часть заполонившей все вокруг «эмоциональной» рекламы.

Как вы собираетесь создавать эти связи? — С помощью рекламы, промоакций, статей и пр.?

Сколько на это уйдет ресурсов фирмы? — Денег, времени, труда?

И снова самый главный вопрос:

Приведет ли это к росту продаж? — Незаинтересованного Клиента ваши потуги могут оставить равнодушными. В худшем случае (примеров тому предостаточно!) они могут привести к снижению продаж и/или котировок фирмы на бирже.

Если спокойный анализ ответов на эти и другие вопросы, а также неудачи не дадут вам уверенности в результате, потратьте ваши ресурсы на что-нибудь более полезное: обучение и стимулирование продавцов, улучшение дистрибуции и прочее.

Lovemarks

Некоторые фантасты пошли дальше эмоциональных связей, эмоционального и «4D-брендинга». Наиболее отчаянные головы уже предлагают и брэнды отправить на свалку. Всех превзошел некто Кевин Робертс (Kevin Roberts), глава рекламного агентства *Saatchi & Saatchi*. В своей потрясающей фантастической книге «Lovemarks. Будущее после брэндов» он утверждает, что «брэнды» уже устарели. На их место приходят так называемые *lovemarks*. Это слово автор смастерил на манер *trademark*.

На каждой странице его книги мелькает слово *love*. Мы говорим «я люблю картошку» и «я люблю Машу», англичане же в первом случае используют глагол *like*, во втором — *love*. То есть автор имеет в виду Любовь в самом возвышенном смысле слова. Книга предлагает нам Любить тысячи продуктов, вплоть до шампуня. Как Ромео Любил Джульетту.

Автор также поет о Тайне, Чувственности, Интимности, Страсти и прочих вещах, которые, как вы понимаете, имеют самое непосредственное отношение к приобретению стройматериалов, запчастей, посуды, мебели и прочая. По мнению автора: «Человеческие существа руководствуются эмоциями, а не разумом». Его любвеобильности можно только позавидовать.

Примерами таких попыток является значительная часть заполонившей все вокруг «эмоциональной» рекламы.

В течение многих лет я пользуюсь одним и тем же шампунем: Head & Shoulders. Смешно, не правда ли? (А что здесь смешного?) Это шампунь против перхоти. Но у меня нет волос, не говоря уже о перхоти! Тем не менее я Люблю Head & Shoulders. Я не куплю другой шампунь.

Это моя Lovemark.

К сожалению, автор не огласил весь список предметов своей пылкой Любви. К еще большему сожалению, в книге отсутствует комментарий психиатров.

Разумеется, автор волен Любить шампунь от перхоти, средство от тараканов, таблетки от головной боли и пр. Он может класть их под подушку, носить с собой в кармане, вешать их фотографии на стену, но... вряд ли это будут делать люди, у которых в отличие от автора кроме эмоций еще осталось немного разума.

Оставим пока автора витать в облаках и зададимся вопросом: не хотел бы производитель, скажем, линолеума, чтобы потребители влюбился в его продукт, установил с ним теснейшие эмоциональные, интимные и даже сексуальные связи? Наверное, хотел бы. Но выдавать желаемое за действительное, как это делает автор, глупо.

Один *Lovemark*-отец гениально учит народ продавать кирпичи: «...Рассказать о том, что стоит за ними: дом, семья, вечера у камина, чувство тепла и безопасности, и, наконец, победа человеческого духа — здание, возведенное строителями, которые мечтали достать до неба, и ничуть не меньше».

Записали? Вот теперь, дорогие производители кирпичей, гравия, бетона, бревен и т.д., вы точно знаете, как продавать строителям, только и мечтающим о том, как бы достать до неба — ведь других проблем у них, естественно, нет. Правда, гуру не пояснил, почему кирпичи, которые обеспечивают «вечера у камина»... (далее смотри по тексту) нужно покупать именно у данной фирмы, а не у конкурентов. И что делать, когда кирпичи нужны для сооружения, скажем, сарая или туалета?

Эта «кирпичная» Любовь напомнила мне мое общение с НЛП-исающим людом, успешно вешающим лапшу на уши рекламистам. Одна НЛП-дама так представляет себе продавца краски: «Хороший продавец расскажет о «красоте потолка, который будет гладенький, как яичко, и никогда не потрескается» и «вы будете просыпаться и смотреть на этот потолок и радоваться, что вы сделали этот ремонт».

**Но выдавать
желаемое за
действительное,
как это делает
автор, глупо.**

Уловили сходство? Такой же огромный опыт продаж. Такая же мудрость. Такое же понимание того, как потребитель принимает решение о покупке.

Можно только позавидовать фантазии г-на Робертса: в его воспаленном воображении возник какой-то Вдохновляющий Потребитель:

«Мы уверены, что Вдохновляющие Потребители — это результат эмоциональных связей, которые брэнд выстраивает со своими потребителями. (Вы, наверное, слышали о непорочном зачатии?) Абсолютно любой брэнд считает за честь иметь Вдохновляющих Потребителей, так как они страстные приверженцы своих Lovemarks. Они очень внимательны и чувствительны к малейшим изменениям в своих любимых брэндах. Их страсть к марке чиста и естественна. Вдохновляющие Потребители обеспечивают убедительные инсайты и ценную обратную связь. Без них бы просто не существовали многие великие брэнды, потому что именно Вдохновляющий Потребитель прокладывает дорогу продукту к Торговой марке, признавая в ней брэнд, а потом наделяя ее титулом своей Любимой марки».

Прочитав сие, я прослезился. Только вот где г-н Робертс видел таких «страстных» потребителей, которые дено и ношно «прокладывают дорогу продукту к Торговой марке» (не мог бы кто-нибудь сие перевести?), которые испытывают чистую и естественную страсть к марке и желание наделять какими-то титулами шампуни и прочие в равной мере «романтические» товары. Если г-н Робертс знает хотя бы одного такого уникама, то его надо показывать публике в цирке.

Элементарный подсчет показывает, что у Вдохновляющего Потребителя не остается времени ни на что, кроме Вдохновения, «убедительные инсайты и ценную обратную связь» с сотнями тысяч love-марок. Словом, ни сна, ни отдыха Вдохновляющей душе!

Как вы думаете, уважаемый читатель, что будет написано в книге «Будущее после lovemarks»? Ведь вы уже, я думаю, убедились, что недостатка в фантастах в «брэндинге» нет.

«Брэндабельность» товарных категорий

Сумбур в головах производителей самых разных продуктов связан с тем, что «брэндинговая» литература уделяет чрезмерное внимание паре десятков знаменитых имен.

**Можно только
позавидовать
фантазии
г-на Робертса.**

То, что справедливо для дюжины грандов, не применимо к океану прозаических продуктов, которыми как раз и занимается большая часть бизнеса.

Производители «болтов и гаек», начитавшись книжек о «брэндинге», где с придыханием разбираются эти несколько изъезженных вдоль и поперек марок, мечтают превратиться в «бренд» *à la Coca-Cola*. А экспертов по «кокаколонизации» проката, цемента, тканей, стройматериалов сейчас пруд пруди. Только плати!

Но в мире существуют, появляются, трансформируются и умирают сотни тысяч видов товаров и услуг, которые разительно отличаются от этих исключений и один от другого по многим признакам. Некоторые из этих признаков мы с вами рассматривали выше. То, что справедливо для дюжины грандов, не применимо, или применимо ограниченно, к океану прозаических продуктов, которыми как раз и занимается большая часть бизнеса.

Мы с вами достаточно подробно разбирали товарные категории. Во всех ли категориях можно создать «бренд» в принципе? *Успешный продукт* можно создать в любой категории. Но если мы исходим из того, что «брендовость» предполагает известность, не говоря уже о каких-то ассоциациях и тем более эмоциональных связях, то я предлагаю вам самим составить свое суждение.

Попробуйте назвать хоть одну торговую марку в таких категориях, как перчатки, постельное белье, занавеси, кирпичи, радиаторы, зеркала, настольные лампы... можно перечислять до бесконечности. Ну и как? При этом вы легко можете назвать несколько торговых марок в напитках, автомобилях, бытовой электронике.

Таким образом, можно ввести почти бесполезное понятие «брендабельности» категории, понимая под этим способность покупателей выделять в ней отдельные марки, не говоря уже о большем. Очевидно, что автомобили являются более «брендабельной» категорией, чем, скажем, овощи и фрукты. Хотя и здесь могут быть исключения, такие, как бананы *Chiquita* и апельсины *Sunkist*. Но это действительно исключения. Много ли людей всерьез воспримут высказывание президента *Sunkist Growers* Рассела Хэнлина: «Апельсин... это просто апельсин. Если, конечно, это не *Sunkist*, имя, которое знают и которому доверяют 80% потребителей». А что, остальные 20% этому имени не доверяют? Разумеется, доверяют, но они вряд ли задумываются об этом имени — они покупают просто апельсин. В 80% случаев им оказывается *Sunkist* — помните разговор о наличии товара в торговых точках?

Стоит признать, что большинство категорий имеет нулевую «брендабельность». Компаниям, которые работают в соответствующих категориях, полезно об этом помнить и трезво оценивать ситуацию. (В США есть фирма *Batesville*. Она лидер по продажам гробов в стране, но бесполезно пытаться узнать ее имя у среднестатистического американца. Ну и что? Компания делает отличный бизнес, а это главное!)

К сожалению, многие наши производители товаров далеко не каждодневного спроса в своем общении с рынком наивно полагают, что для среднего покупателя их категория представляет огромный интерес. А раз так, то нужно из кожи лезть вон, чтобы стать «брэндом». Да полноте, господа! Расслабьтесь и сосредоточьтесь на качестве, дистрибуции и продажах.

Частота покупки

Совершенно очевидно, что чем чаще мы вступаем в контакт с продуктами данной категории, тем выше вероятность того, что мы хоть что-то в ней запомним; то есть тем выше ее потенциальная «брендабельность». Однако есть много «частоприобретаемых» рутинных категорий, в которых нас мало интересуют производители продуктов. Примеры: мясо, овощи, соль, мука, туалетная бумага, разовая посуда, бензин.

В категориях товаров, которые покупают редко или очень редко, стать известным трудновато. Когда я закончил ремонт квартиры, то обратил внимание на то, что я не заполнил ни одного производителя десятков товаров, которые моей семье пришлось покупать. И это при том, что многие дорогие товары мы выбирали долго и тщательно, обсуждая всей семьей. Импровизированный опрос среди знакомых, делавших ремонт, выявил сходную ситуацию.

Автомобили мы также покупаем не часто, но на дорогах мы видим их каждый день, что делает эту категорию довольно «брендабельной»; кстати, не в последнюю очередь благодаря тому, что машины украшают логотипы фирм. Наличие логотипов на автомобилях стало особенно важным в последние годы. Если в 1970-е годы можно было за километр назвать марку машины, то нынче все автомобили одного и того же класса, произведенные разными фирмами, стали неразличимыми.

Стоит признать, что большинство категорий имеет нулевую «брендабельность».

В категориях товаров, которые покупают редко или очень редко, стать известным трудновато.

Политические аспекты

Можно ли говорить о политических аспектах «брендинга»? Иногда можно. А в некоторых случаях даже нужно. Интересен пример нового иранского безалкогольного напитка «Замзам-Кола», названного по имени священного источника в Мекке. На Востоке «Замзам» стал альтернативой американским «колам» и пользуется большим успехом.

Причина его успеха в значительной мере политическая. Напиток был выпущен тогда, когда в исламском мире шла кампания за бойкотирование американских товаров из-за политики американцев в Афганистане, Ираке и других мусульманских странах.

А как сказывается на имидже страны наличие у нее сильных «брендов»? Разумеется, только положительно. Это имеет и внутривнутриполитическое значение. Я думаю, что японцы, немцы и «прочие шведы» гордятся своими блистательными марками. Когда в Британии был брошен клич *Buy British*, то британцы не испытывали неудовлетворения, покупая отличные британские товары. Однако нашенский клич «Поддержим российского производителя!» вряд ли заставил многих отказаться от высококачественных импортных продуктов в пользу наших «изделий», многие из которых «сделаны локтями».

Создание успешных российских продуктов имеет отношение и к воспитанию патриотизма.

Создание успешных российских продуктов имеет отношение и к воспитанию патриотизма, или, как нынче модно говорить, к «национальной идее». Молодые россияне практически не слышат и не поют русских народных песен, видят мало русских фильмов, не читают русской классики. Они говорят на убогой смеси иностранного с нижегородским. И в довершение всего россияне почти не видят хороших отечественных товаров. Как все это влияет на отношение россиян, особенно молодых, к своей Родине?

«Брендинг» в России

Российскому «брендингу», прямо скажем, похвастаться нечем. В международном масштабе разве что автоматом Калашникова. Есть еще водка «Столичная», которую в некоторых странах вытесняет «Абсолют» и другие марки. Да, еще есть Газпром, который профессионально разбазаривает наши невосполнимые ресурсы. Мне больно слышать, что Газпром — это национальное достояние России. Мы

гордимся не своими мозгами, не своими высокими технологиями, не своими марками, а тем, что грабим наши будущие поколения.

Как создавать товары-победители наши «бренд-ологи»-бандерлоги нам не объясняют. А посему на Руси, где всегда верили в сказку быстрого благополучия, популярен «брендинг по щучьему велению». Например, так (взято из жизни): «Уважаемые Дамы и Господа! Мы хотим сообщить Вам замечательную новость о нашей компании — рождение торговой марки АВС. Надеемся, что она придется Вам по вкусу и будет являться символом надежности, качества и успеха».

Не способствует появлению сильных российских продуктов и наше правительство. Оно может написать что-то на заборе о поддержке российского производителя, но оно пока не может помочь ему маркетинговыми знаниями, как это делают в странах, веками живущих в рынке.

Немудрено посему, что пока толковых российских марок очень мало. Но свято место пусто не бывает. После ряда дорогостоящих ошибок неплохо заработали заморские компании, создавая успешные продукты в российском обличье: множество пивных марок, чай «Беседа», стиральный порошок «Лоск», сигареты «Петр I» и «Ява».

Сегодня в мире создание нового товара-победителя требует все больших и больших средств. Но в России, по крайней мере, в некоторых категориях, при грамотном подходе можно создавать успешные продукты, не затрачивая сотен миллионов. Пока. Но с каждым годом ситуация будет ужесточаться, и надо торопиться! Но для начала нам нужно переосмыслить все, связанное с понятием «брендинг», в экономическом ракурсе.

Brand Manager

На российских фирмах стала появляться загадочная должность «бренд-менеджер». Она вызывает живой интерес у околобрэндинговой общественности. Некоторые вузы даже подумывают о том, чтобы ввести у себя такую специализацию. Но, если мы имеем смутное представление даже о функциях менеджера по маркетингу, то здесь в мозгах сумбур в квадрате. Оно и понятно, ибо за этим сумбуром стоит размытость понятий «бренд» и «брендинг».

На Руси популярен «брендинг по щучьему велению».

**Приглашая
на работу
«бренд-
менеджеров»,
фирмы
по-разному
формулируют
их должностные
обязанности.**

Если посидеть в Интернете пару дней в поиске ответа на вопрос — что же это за зверь такой — «бренд-менеджер» (на некоторых фирмах эту должность величают Product Manager), то к концу можно впасть в полную прострацию от разброса мнений. Одни авторы считают, что «брендинг» — это задача всех сотрудников фирмы, а ее глава должен быть Total Brand Manager. Другие считают, что это прерогатива только собственно «бренд-менеджера». Приглашая на работу «бренд-менеджеров», фирмы по-разному формулируют их должностные обязанности.

По моему же опыту, чаще всего «бренд-менеджер», особенно на большой фирме — это нечто вроде маркетингового клерка. На его столе возлежит Brand Book (Manual) — это его «библия». Там все прописано в миллиметрах, кеглях и цветах. Пуше всего наш герой печалится, когда типография отходит от высочайше предписанного номера Pantone. Даже наш маркетинговый гуру Игорь Манн в своих «ашипках» в книге «Маркетинг на 100%» на второй позиции написал: «Листовка с логотипом нефирменного цвета». Вот несчастье-то какое! А как дела с продажами и прочими «второстепенными» вещами?

Вместо заключения

Российским фирмам желательно избавиться от некоторых «брендинговых» заблуждений и не строить дорогостоящих ошибок. Им стоит сконцентрироваться на разработке и продвижении продуктов, которые бы успешно продавались и приносили им финансовые выгоды и даже сверхвыгоды. Такие продукты создаются не кудесниками-«брендологами». На клиенто-ориентированной фирме они создаются усилиями многих отделов при активном участии маркетологов, вооруженных не «брендовыми» химерами, а творческим маркетинговым мышлением.

Создание нового продукта

В предыдущей главе мы говорили о том, что успешный продукт лучше известного «бренда» (если, разумеется, вас интересует успех на рынке, а не на конкурсе «Бренд года».) После этого было бы логично эту главу назвать «Создание успешного продукта».

Назвать-то можно как угодно — ведь называют же книги «Маркетинг на 100%», хотя они и на 10% тянут с трудом. Однако я вынужден честно признаться в том, что я не знаю, как создавать новый продукт с гарантией рыночного успеха 100%.

Этого не знает никто! Если бы кто-то смог написать подробные инструкции по созданию продукта-победителя, то он был бы достоин Нобелевской премии. (Правда, этими инструкциями могли бы воспользоваться и конкуренты.)

При этом не следует впадать в другую крайность, полагая, что успешность продукта — это только дело случая, что все определяется исключительно удачей, вдохновением и голосом свыше.

**Успешный продукт —
это результат дисциплинированного творчества... и удачи.**

Здесь, как почти во всем в маркетинге и рекламе, есть положения, невыполнение которых почти наверняка снижает шансы создаваемого продукта на успех. Более того, есть требования, несоблюдение которых на 100% гарантирует провал продукта на рынке. Вот об этих положениях и требованиях мы и поговорим.

Питер Друкер прав: «Задача маркетинга — познать и понять Клиента настолько хорошо, чтобы продукт или услуга точно подходили Клиенту и продавали себя сами». То есть все начинается с Клиента, с его познания и понимания. А «понять и познать» Клиента без маркетингового мышления невозможно.

Создать успешный продукт, который бы продавал сам себя и годами приносил вам стабильные прибыли, исклю-

Не следует впадать в другую крайность, полагая, что успешность продукта — это только дело случая.

чительно трудно. Это становится все труднее в условиях новой экономики, в которой продолжительность жизни продуктов во многих товарных категориях сокращается, а количество конкурентов растет. Чтобы выжить, многие компании вынуждены ставить процесс создания новых товаров и услуг на поток, используя для этого все свои ресурсы. Тем не менее статистика новых продуктов печальна — из тысяч выживают единицы.

Подходы к созданию новых продуктов со временем меняются. Если в старые добрые времена созданием новых товаров занимались исключительно изобретатели, инженеры и разработчики, то сейчас этот процесс все больше и больше становится маркетинговым процессом, «танцующим» не только и не столько от конструкторской и дизайнерской мысли, сколько от того, что хочет Его Величество Клиент.

Создание нового продукта — это многодисциплинарный процесс, в котором должны участвовать специалисты разных подразделений компании.

Создание нового продукта — это многодисциплинарный процесс, в котором должны участвовать специалисты разных подразделений компании. При этом степень участия разных специалистов будет зависеть от ориентации компании и ее маркетинговой культуры. Так, в компании, ориентированной в основном на производство (это наиболее характерный для России случай), в создании продукта будут принимать участие в основном инженеры и разработчики. В клиенто-ориентированной компании исходным пунктом будет маркетинговое задание, авторы которого будут пытаться максимально учесть или предугадать все потребности Клиента, которые создаваемый продукт будет призван удовлетворить. При таком подходе продукт будет конструироваться как максимально полное решение проблем потенциального Клиента.

Мы уже говорили о том, что нельзя разработать четкие инструкции по созданию успешного продукта. Но если ваша команда будет работать на пределе своих возможностей и не делать грубых ошибок, то шансы создать неплохой продукт у вас есть.

Что может быть толчком к созданию нового продукта? Результаты анализа рынка, действий конкурентов, появление новой научно-технической или маркетинговой идеи. Талантливые маркетологи могут предложить продукт, руководствуясь опытом и интуицией, как это блестяще делал на *Sony* во времена Акио Морита, гения интуитивных маркетинговых решений. Лозунг команды Акио Морита —

внимательно наблюдайте за тем, как живут люди, вырабатывайте интуитивное ощущение того, что им нужно, и создавайте это.

Могут ли идеи новых продуктов подсказать исследования рынка? Возможно, и могут. Однако опыт показывает, что, если продукт принципиально новый, то от исследований пользы мало, поскольку их результаты обычно дают представление только об отношении рынка к уже имеющимся продуктам. Опрашиваемым редко удается вникнуть в сущность предлагаемой инновационной идеи.

Для создания принципиально новых продуктов не всегда требуются новые научные идеи. Так, *Walkman* компании *Sony* представлял собой просто творческое использование уже существовавших технологий. Правда, работа над *Walkman* создала на фирме целое направление миниатюрных наушников, которые стали использоваться и в других сферах. Так что на творческой фирме маркетинг и технологии идут рука об руку; происходит то, что сейчас называют «перекрестным опылением».

Хотя судьба каждого нового продукта уникальна, можно выделить некоторые закономерности. Все начинается с подготовки.

Подготовка

В России новые продукты чаще всего создаются на авось, без предварительного планирования и анализа. Когда оказывается, что рынок их отторгает (а часто опытный маркетолог мог бы это предсказать заранее), то подсчитывают убытки и создают новые. И снова подсчитывают убытки.

Часто постсоветские бизнесмены руководствуются только наличием у них простаивающего оборудования. Это не самый лучший вариант. Однако умелый маркетолог может танцевать и от оборудования — не выбрасывать же его. Но всегда создаваемые на этом оборудовании продукты должны быть нужными рынку. В противном случае это будет перевод сырья и прочих ресурсов.

Маркетинг «от оборудования» — это вынужденная вещь. Хуже, когда вначале покупают новое оборудование, а потом уже начинают думать: а что на нем производить?

Еще задолго до того, как разработчики приступят к работе, маркетологи компании или консалтинговой фирмы оценивают целесообразность разработки задуманного продукта — ведь даже разработка стоит больших денег. Компа-

Для создания принципиально новых продуктов не всегда требуются новые научные идеи.

В России новые продукты чаще всего создаются на авось, без предварительного планирования и анализа.

нии должны понимать, что от таланта маркетолога, от его творческого потенциала, зависит успех или неуспех новых разработок и связанных с ними значительных затрат.

Маркетологи продумывают продающие моменты и качество изделия. Они затем разрабатывают его название, упаковку, описания и инструкции, товаропроводящую сеть, руководство для продавцов, рекламу для потребителей и промежуточных Клиентов, PR-мероприятия и многое другое.

В любом случае к созданию продукта стоит приступать только тогда, когда есть достаточная уверенность в том, что на рынке этот продукт ждут. Но почти всегда выпуск нового продукта — это риск. Его нужно свести к минимуму.

Когда принято решение о создании продукта, следует тщательно продумать техзадание разработчикам, изложить все максимально подробно. Опытные разработчики иногда сами выступают с маркетинговыми предложениями. Это, кстати, одна из причин, по которой необходимо повышать маркетинговый уровень всей фирмы.

**Почти всегда
выпуск нового
продукта —
это риск.
Его нужно
свести
к минимуму.**

Разработка

Если маркетолог хочет, чтобы в результате совместных усилий был создан клиенто-ориентированный продукт, который будет иметь шансы на успех на гиперконкурентном рынке, он должен постоянно контролировать все этапы разработки, выступая представителем Клиента. Отстаивая интересы Клиента, он не должен бояться, когда это нужно, вступать в конфликт с разработчиками и технологами, если того потребуют эти интересы. Он должен также настаивать на тестировании продукта в разных рыночных условиях. Маркетолог должен понимать, что он несет ответственность за конечный результат, то есть за успех продукта на рынке.

Маркетолог должен быть «акушером» нового продукта.

Изделие

Под изделием мы будем понимать исключительно то, что сходит с конвейера, без названия, упаковки и прочих идентификаторов и атрибутов, которые превращают изделие в продукт.

Хороший продукт, как правило, является и хорошим изделием. Правда, не из всякого отличного изделия удается сделать хороший продукт. Хорошее изделие, вернее, его

свойства должны удовлетворять потребностям рынка на «техническом» уровне. Здесь имеются в виду качество разработки, бездефектность производства, удобство, долговечность, безопасность и многое другое. Изделие должно быть технологичным, иметь приемлемую себестоимость, быть простым и удобным в использовании.

Оно должно хорошо собираться, переноситься, складироваться, транспортироваться, открываться, устанавливаться, включаться. Все это достигается трудом разработчиков, эргономистов, промышленных дизайнеров, ученых, конструкторов, испытателей, рабочих, контролеров, логистиков и многих других.

К сожалению, никто не застрахован от неудач. Время от времени даже крупнейшие фирмы вынуждены забирать назад из магазинов массу дефектных товаров, теряя деньги и престиж. Если фирма является суперизвестной маркой, рынок простит ей временный срыв — с кем не бывает. Но у всего есть пределы. Например, когда компания *Schlitz* изменила технологию производства своего пива без учета возможной реакции рынка, через несколько лет она потеряла свои позиции на рынке. Не спасла даже многолетняя репутация.

Изделия — это то, что наиболее понятно советским производственникам, ибо в советские магазины поступали в основном изделия. Все охотились за импортными ТОВАРАМИ. Они не всегда были лучше, но их хотя бы было «приятно взять в руки».

Качество изделия

Различают качество разработки (характер и количество узлов/компонентов, их характеристики) и качество изготовления (удовлетворение ТУ, отсутствие дефектов).

В российской деловой печати можно прочесть о том, что некоторые российские марки после успешного старта начинают потихоньку снижать уровень качества изделия. Рынок реагирует незамедлительно. Что ж, нам еще долго придется избавляться от советских привычек.

А может быть, привычка не стремиться к качеству в нас сидит глубже. Мне довелось переводить на английский язык биографию ученого и адмирала Берга, отца советской радиолокации. Денно и ночью борясь за качество, адмирал постоянно ссылался на указ Петра о качестве продукции:

Изделия — это то, что наиболее понятно советским производственникам.

«1. Повелеваю хозяина Тульской оружейной фабрики Корниту Белоглазова бить кнутом и сослать на работу в монастырь, понеже он, подлец, осмелился войску государя продавать негодные пищали и фузеи. Старшего альдермана Фролова Фукса бить кнутом и сослать в Азов, пусть не ставит клейма на плохие ружья.

2. Приказываю Ружейной канцелярии из Петербурга переехать в Тулу и денно и нощно блюсти исправность ружей. Пусть дьяки и подьячие смотрят, как альдерман клейма ставит. Буде сомнение возьмет, самим проверять и смотром и стрельбою. А два ружья каждый месяц стрелять, пока не испортятся. Буде заминка в войске приключится, особливо при сражении, по недогляду дьяков и подьячих, бить оных кнутом нещадно по оголенному месту. Хозяину 25 кнутов и пени по червонцу за ружье, старшего альдермана бить до бесчувствия, старшего дьяка отдать в унтер-офицеры, дьяка отдать в писари, подьячего лишить воскресной чарки сроком на 1 год. Новому хозяину ружейной фабрики Демидову повелеваю построить дьякам и подьячим избы, дабы не хуже хозяйских были: буде хуже, пусть Демидов не обижается, велю живота лишить.

Петр I

11 января 1723 г.»

Русский философ начала XX века И.А. Ильин в своей статье «Спасение в качестве» интересно пишет о психологических истоках нашего невнимания к качеству: «Где-то в глубине души у русского человека живет смутная, но твердая уверенность, что качество ему «не нужно»; что это — заморская выдумка; что при нашем обилии и при нашей даровитости мы без учения и без старания, без умения и без навыка «по-своему справимся» и даже «еще лучше выйдем»».

Причем Ильин совершенно правильно понимает под качеством не только качество производства. Следующие его слова как будто сказаны о нашем переходном времени:

СНИЖЕНИЕ КАЧЕСТВА

Ныне верить в русское национальное возрождение — значит, верить в грядущую победу качества.

«Ныне верить в русское национальное возрождение — значит, верить в грядущую победу качества, в победу верности над предательством, знания над невежеством, труда над хищением, воли над стачкой, верить в победу божественных сил человека над сатанинским... И готовить восстановление России — значит, прежде всего, готовить себя самого к качественному служению Родине; готовить свой характер, свой разум, свое чувство, свою волевою идею. Имя этой волевою идеи — русское качество. Верим и знаем: придет час, и Россия

восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового величия. И эпоха эта будет стоять под знаком нашей волевой идеи!»

Бороться за качество нам следует незамедлительно, как это в свое время сделали японцы. Нам сейчас трудно себе представить, что в свое время Япония считалась производителем низкокачественной продукции. Возглавив после войны движение за бездефектное производство, Япония обогнала всех. За ней подтянулся и весь мир (кроме нас, разумеется).

Нам нужно учитывать то, что в условиях новой экономики бездефектное производство — это уже пройденный этап, нечто само собой разумеющееся. Так что нам придется наверстывать упущенное.

Товар, продукт

Превращение изделия в товар и далее в продукт — это в значительной мере маркетинговая задача. Как мы помним, продукт — это товар со всевозможными маркетинговыми довесками, такими, как услуги, атмосфера и пр. Хороший маркетолог продумывает буквально все еще до поступления товара в магазины.

Целесообразнее вкладывать средства в совершенствование товара, чем в рекламу или промоушн. Припоминаются слова отца современной рекламы Альберта Ласкера: «Продукт, который не продается без рекламы, не будет успешно продаваться и с рекламой».

При этом самый лучший способ погубить слабый продукт — это сделать ему отличную рекламу. Подобные мысли можно встретить даже в дореволюционных деловых журналах России, но, увы, об этом многие российские компании не задумываются до сих пор.

У нас давно бытует выражение «товарный вид». Но товар от изделия отличает не только вид. В товаре все должно быть прекрасно: и название, и дизайн, и упаковка, и описание. Хороший продукт сделан для людей, а не для плана или галочки. Очень хорошо сказал Хопкинс:

«Самым лучшим продавцом продукта должен быть сам товар. И не только собственно товар, но и все, что его окружает».

Продукт — это не то, о чем вам может рассказать разработчик, а то, что приобретает Клиент. А что же он приобретает? Он приобретает удовлетворение своих потребностей.

В условиях новой экономики бездефектное производство — это уже пройденный этап.

Хороший маркетолог продумывает буквально все еще до поступления товара в магазины.

Каких? В каждом случае своих. Помните, что говорят на фирме *Revlon*: «На фабрике мы делаем косметику. В магазине мы продаем надежду».

А кто превращает изделие в товар и в продукт, кто создает «все, что его окружает»? Обычно это сильная команда маркетологов. Им могут помогать представители разных профессий: промышленные дизайнеры, эргономисты, психологи и рекламисты. Но «продуктовые» решения — это всегда маркетинговые решения. Очень непростые решения!

Огилви говорил: «Самое важное, что может быть поручено агентству, — это подготовка кампании для нового продукта, который еще не вышел из лаборатории. Здесь требуется все создавать с нуля... Эта работа не для новичков. Она требует живого воображения, смягченного маркетинговой мудростью; знания методов исследований, которые помогут подобрать названия, упаковку и торговые предложения; способности смотреть в будущее; и, что не менее важно, умения писать первые «запускающие» рекламы. Я сомневаюсь, что в США найдется более десятка людей, способных по своему темпераменту и опыту справиться с такой задачей». Ну, если в США таких специалистов кот наплакал, то что уж тогда говорить о нашей далеко не самой маркетинговой стране.

**Самое главное
качество
продукта —
это степень
удовлетворения,
получаемого
Клиентом от его
использования.**

Работая над «товаризацией» изделия, команда должна учитывать массу вещей и задавать себе массу вопросов, большая часть которых рассмотрена выше. В каком магазине продукт встречается с Клиентом? Как происходит эта встреча, имеет ли Клиент свободный доступ к продукту, или же ему продукт показывает продавец? Как представлен продукт: в упаковке или без нее? Показывают ли продукт в действии? Как и в какой упаковке обычно представляют свои продукты конкуренты? И так далее и тому подобное. Здесь пригодилась бы система Станиславского — умение прожить жизнью продукта и Клиента до покупки-продажи. Чем более продуманы ответы на эти вопросы, тем больше шансов у продукта не исчезнуть с рынка.

Маркетинговое качество

Можно иметь идеально сработанное изделие, которое не будет пользоваться успехом. Качество производства — это всего лишь необходимое, но не достаточное условие успеха. Самое главное качество продукта — это степень удовлетворения, получаемого Клиентом от его использования. Это маркетинговое качество. А оно достигается не только в произ-

водственном цеху. Здесь полезно помнить, что хотя имидж и прочие компоненты очень помогают, но «если потребитель не получит от брэнда каких-либо реальных выгод, то брэнд не спасет никакая самая изобретательная реклама и продажа». Последние слова принадлежат Эду Харнесу, Председателю компании *Procter & Gamble*. А он знает, о чем говорит.

Говоря о качестве, на клиенто-ориентированной компании, прежде всего, имеют в виду именно маркетинговое качество.

Перечень продающих моментов

На всех стадиях работы над новым продуктом маркетолог должен продумывать и предлагать ПМ. Продающие моменты продукта он должен фиксировать с тем, чтобы на выходе он имел перечень ПМ. Это поможет на всех стадиях работы над продуктом. Это также нужно для его продажи и рекламы. Иногда это помогает при придумывании названия.

Название продукта

Далеко не все продукты имеют названия и далеко не всем оно нужно. Оно нужно автомобилю или станку, но оно не нужно столу или платью. Оно нужно напитку, но не очень нужно майонезу. Оно нужно водке, но не нужно бензину.

В отношении названий своих продуктов фирма должна определиться со своей стратегией. Возможны разные подходы, например, такие:

Названия продукта без названия фирмы. — Название некоторых фирм, таких, как *Procter & Gamble*, *United Distillers & Vintners*, *British-American Tobacco*, *SUN Interbrew*, знают только специалисты. Все продукты имеют свои отдельные названия, которые фирма продвигает отдельно.

Название фирмы + название продукта. — Этой политики придерживаются производители автомобилей, тракторов, бытовой электроники и прочей техники. Причем все решают эту проблему по-разному.

Некоторые автомобильные компании, такие, как *Peugeot* и *Mercedes*, просто меняют одну-две цифры в названии модели. По такому же пути идут даже некоторые ТНП. Примером могут служить сигареты Kent — разновидности сигарет идут под легко запоминаемыми номерами. Спросите, скажем, у любителей Kent 8, что написано на пачке: *lights* или *premium lights*? Вряд ли кто ответит. Спросите у любите-

На всех стадиях работы над новым продуктом маркетолог должен продумывать и предлагать ПМ.

ля пива «Балтика» № 3, что написано на бутылке: янтарное, классическое или еще что-либо. Мало кто ответит.

Одно предостережение — если названия моделей придумывают инженеры, технологи и товароведы, то вы можете заполучить что-то ужасное, вроде Lada 112 1,5 GLi 16 v или «НИВА+» СК-5М-2. (В последнем случае мне удалось убедить маркетологов «Ростсельмаша» поменять название комбайна на «Нива-2003».)

Название фирмы + название линии + название продукта + описательное название. — Этой стратегии придерживаются некоторые косметические фирмы. Например, *Lumene*. Свои продукты она называет так:

LUMENE (корпоративная марка)

BODY AKTIVA (название линии)

BEAUTIFUL HANDS (название продукта)

Интенсивный питательный крем для рук (описательное название)

Название фирмы + название линии + описательное название. — На всех продуктах *Nivea* вы увидите броский элегантный корпоративный блок.



На упаковке вы прочтете простое описательное название: увлажняющий крем и т.д.

Название линии + описательное название. — Этой стратегии придерживается, например, российская косметическая фирма «Калина». Ее продукты идут под сериями «Черный жемчуг» и т.д.

Название фирмы на продуктах «Калины» можно найти в самом укромном месте. Это не совсем понятно, потому что в свое время фирма «Уральские самоцветы» (так эта компания называлась раньше) проводила всероссийский конкурс на лучшее название фирмы. Зачем?

Названия и продающие моменты

Хорошо, когда удается включить в название главный продающий момент товара. Пример — крем *Deep Cleanser* (буквально — «глубоко очищающий»). Это название для крема было придумано, когда исследования показали, что потребители в этом креме ценят в основном именно способность глубоко проникать в поры.

Иногда для придумывания названия привлекают специалистов, известных как «названисты». Им нужно передавать все маркетинговые разработки и тщательно контролировать их работу. Особенно если это филологи без маркетингового опыта.

Легко ли запомнить?

Если вы помните о том информационном и рекламном шуме, в котором живет Клиент, вы будете делать все от вас зависящее, чтобы сделать свои названия максимально простыми и запоминающимися. Не перегружайте память и прочие ресурсы Клиента!

Огромную проблему для русских людей представляют тысячи иностранных названий, которые на него обрушились. Очень функциональны названия *Wash-and-Go* и *Head-and-Shoulders* — англоязычному (но не русскому) покупателю они говорят многое. Для русского же потребителя запоминание подобных названий — это проблема. Зная английский язык, я не могу себе представить, как российский покупатель произносит *Mountain Dew* (горная роса), *Choco-Pie* и т.д. Для меня загадка, почему компания «Вимм-Билль-Данн» назвала свои соки *J7*. Как-то в магазине я попросил более 20 москвичек просто назвать этот сок. Правильно назвали 8 женщин, остальные сказали просто «7»

Не перегружайте память и прочие ресурсы Клиента!

по-русски, одна произнесла «йот 7» — сразу видно, что в школе она изучала немецкий язык.

Удачей следует считать слоган «Ваша киска купила бы Вискас», ибо он облегчает русскому потребителю запоминание заморского названия.

**Важно
облегчить
процесс заказа
часто
приобретаемых
продуктов.**

Легко ли заказывать?

Важно облегчить процесс заказа часто приобретаемых продуктов. Выше была описана сцена из книги «Маркетинговые войны», как человек мучился, пытаясь заказать «Колу».

Следует помнить, что простым взаимозаменяемым продуктам человек выделяет в своем сознании совсем мало места. Он не хочет забивать свою голову сложной информацией.

Проиграйте процедуру заказа вашего продукта. Многое вам станет ясно.

Название и прозвище

Людам лень произносить длинные названия продуктов. Если продукт им приходится покупать часто, то они могут придумать для него сокращенные названия. Иногда это название могут даже поместить на упаковке. Примеры: *Coke* для *Coca-Cola* и *Stoli* для нашей «Столичной» водки в Америке.

Это имя настолько понравилось американцам, что им называют кошек, собак, лошадей и даже лам.

Некоторые патентуют клички, даже клички спортсменов.

Маркетинг упаковки

Говоря о товарном виде, мы в значительной степени имеем в виду «одежду» товара: упаковку (коробку или ящик), бутылку, этикетку, обложку книги, ярлык. По одежке встречают, а для продукта важно, чтобы его встречали хорошо. При прочих равных условиях, когда потребитель не может отличить одну марку от другой, качество упаковки становится стратегическим фактором.

Создание одежды продукта — это исключительно важная маркетинговая задача. Для некоторых продуктов — это

STOLICHNAYA



**STRAWBERRY FLAVORED
RUSSIAN VODKA**

стратегическая задача, которую решают на уровне высшего руководства фирмы, с привлечением высокооплачиваемых консультантов. Элементы одежды многих продуктов формировались десятилетиями (и даже веками) по мере накопления опыта и обобщения результатов исследований. Каждый графический или словесный элемент в таких упаковках, как правило, функционален и элегантен. Интересна история упаковки некоторых популярных напитков. Вот так, например, изменялась во времени бутылка Coca-Cola:



Если мы хотим, чтобы российские марки начали теснить на полках магазинов своих иностранных конкурентов уже в ближайшее время, нам вряд ли стоит позволять одежде наших продуктов формироваться десятилетиями, методом проб и ошибок (дорогостоящих ошибок!). Гораздо проще и дешевле перенять уже накопленный опыт. Для этого работу над очередной упаковкой нужно начинать с анализа литературы по данному вопросу, с посещения магазинов и изучения десятков образцов упаковки в данной товарной категории, вдумчивого анализа ее достоинств и недостатков в описанных ниже ситуациях. Тогда будет меньше дизайнерско-журналистских шедевров, подобных приведенному на рисунке справа.

«Вимм-Билль-Данн» выпустила какой-то «инновационный обогащенный продукт», забыв указать на упаковке, что же это такое — молоко, кефир или еще что-то. Почти весь текст нечитаем. Касалась ли этого проекта рука маркетолога? Скорее всего, нет.





В некоторых товарных категориях сложились традиции оформления упаковки и этикеток. Их желательно знать. В качестве примера можно привести сухие вина.

Иногда можно заработать маркетинговые очки, нарушая традиции.

Чтобы ответить на вопрос — какая одежда продукта может считаться хорошей? — следует начать с другого вопроса: какие функции она должна выполнять и какими качествами она должна обладать?

Удобство

Удобство упаковки может быть тем небольшим преимуществом, которое и предопределяет выбор Клиентом именно их марки.

Не нужно думать, что физические функции упаковки должны интересовать только инженеров и промышленных дизайнеров. Они также должны интересовать эргономистов и маркетологов. Маркетолог должен оценивать удобство упаковки на всех этапах жизни продукта, до, во время и после покупки. Удобство упаковки может быть тем небольшим преимуществом, которое и предопределяет выбор Клиентом именно их марки среди нескольких равных вариантов.

До продажи продукт должен быть удобен для перевозки в специализированном транспорте, хранения на складе, идентификации и пр. После покупки продукт должен быть удобен на всех стадиях транспортировки, хранения и использования его Клиентом.

Он должен быть удобен в транспортировке обычным транспортом, которым может располагать Клиент. Так, *IKEA* следит за тем, чтобы в упакованном виде продукты (насколько это возможно) умещались в багажнике автомобиля.

Хорошая эргономичная упаковка должна легко открываться неподготовленным пользователем. К сожалению, часто используют пластиковые пакеты, винные бутылки, коробки для компьютерных дисков и прочие контейнеры, открыть которые можно только, затратив несколько минут. Выше был описан случай, когда подсмотренная сцена позволила компании *Kodak* изменить конструкцию контейнера для пленки таким образом, чтобы его можно было открывать одной рукой.

Упаковка может облегчать использование продукта: контейнеры для кетчупа и прочих продуктов, из которых можно

выдавливает продукт; мерные стаканчики, прилагаемые к кобкам со стиральным порошком; соломка, прилагаемая к пакету с соком, и так далее. Многие предпочитают такую упаковку кетчупа или майонеза, которая приведена на рисунке.

Она избавляет от необходимости обрезать и закалывать угол пакета.

Сейчас стали использовать непрозрачные бутылки. Если человеку важно знать уровень оставшейся жидкости, то такая упаковка неудобна.

Серьезным маркетинговым вопросом является и емкость упаковки. Часто введение бутылок и контейнеров большей или меньшей емкости значительно повышает продажи.

Когда продаваемый во флаконе продукт используется небольшими отмеряемыми дозами, то следует продумать использование колпачка в качестве мерного контейнера, а не рекомендовать чайные или столовые ложки, которых может не оказаться под рукой; и тем более не указывать дозы в граммах — ведь у пользователя нет под рукой аптекарских весов.

Что на упаковке?

Когда продукты скрыты упаковкой, то продавать себя сам продукт не может, и это приходится делать «тому, что его окружает», то есть упаковке. Это особенно важно в условиях самообслуживания, и особенно сейчас, когда при безумном разнообразии продуктов и еще более безумном потоке пустой рекламы большая часть решений о покупке принимается на месте продаже. В таких условиях к упаковке следует подходить как к основному продавцу упакованного продукта, а не как к «полотну» для дизайнерских изысков.

Делать упаковку продающей должен маркетолог, желательно в союзе с дизайнером, хотя бы слегка разбирающимся в маркетинге, поведении потребителя, зрительном восприятии, читаемости, тестировании и прочих дисциплинах, о которых большинство «дизайнеров» просто не задумывается.

Эффективная (продающая) упаковка должна хорошо:

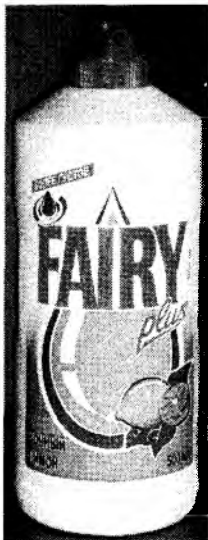
- Показывать категорию товара
- Выделять продукт среди десятков сходных продуктов
- Запоминаться
- Рекламирывать данную марку
- Нести юридически необходимую информацию

Стоит размещать только ту информацию, которая представляет интерес для Клиента. Как, например, на приведенной здесь упаковке оливок.



К упаковке следует подходить, как к основному продавцу.





Эту простую и функциональную упаковку трудно не заметить на полке.

Трудно создать путную одежду продукта, не представляя себе, в каких ситуациях этой одежде придется вступать в контакт с Клиентом. «Хорошо одетый» продукт должен выигрывать в каждой из описанных ниже ситуаций.

1-я ситуация — расстояние 2—4 метра

С такого расстояния человек смотрит на полку. Задачи упаковки: показать категорию продукта и выделить данный продукт среди конкурентов. Решать эти задачи удастся далеко не всем упаковкам: одни работают даже с 10 метров, другие представляют собой грязно-цветастое месиво даже с расстояния 1 метр.

Почему так происходит? В хорошей упаковке обычно все тщательно продумано: характерная форма, цветовое решение, четкие броские товарные знаки и логотипы. Названия даны крупным простым читаемым шрифтом без «наворотов»; вокруг названия много свободного места, заполненного одной краской, часто белой; продукты одной фирмы обычно решены в едином стиле и цветовой гамме, их трудно спутать с группой продуктов другой фирмы. Текст дан на белом или, в крайнем случае, на сплошном мягком цветном фоне и исключительно редко на рваном фоне.

Разработчик упаковки должен знать законы зрительного восприятия, позволяющие упаковке привлечь внимание на полке. Некоторое представление о выигрышной ориентации элементов на упаковке дает следующий рисунок:

TTTT	FFFF	UUUU
TTTT	F&FF	U∩UU
TTTT	FFFF	UUUU
TTTT	FFFF	UUUU
TTTT	FFFF	UUUU
T7TT	FFFF	U∪UU
TTTT	FFFF	UUUU
TTTT	FFFF	UUUU

Видно, что наклонные буквы выделяются больше, чем перевернутые. Это, похоже, понимают многие.



Кстати, обратите внимание, как крупно и агрессивно написаны названия!

2-я ситуация — продукт в руках

Когда Клиент берет продукт в руки, это отличная возможность для упаковки начать тут же продавать продукт Клиенту, уже проявившему интерес. Для этого служат сигналы второго уровня: тексты и графика, которые дают полезную рекламную и прочую информацию. Как и в обычной рекламе, все должно быть тщательно продумано. Не должно быть ничего лишнего, каждая буква и каждая точка в графике должны работать. Написанный копирайтером текст должен четко читаться даже пожилым человеком без очков.

Теперь возьмите в руки наши коробки или бутылки и попытайтесь на них что-нибудь прочесть. Текст, как правило, размещен на рваном фоне и почти невидим (см. «инновационные обогащенные продукты» «Вимм-Билль-Данн» выше). Если вы все же его разберете, то это произведение, составленное из банальных фраз, удовольствия вам не доставит и продающей информации о продукте вам не даст.

Информация на упаковке

Информация (текстовая и графическая) на упаковке исключительно важна. Ее разработкой должны заниматься не только маркетологи, но и высшее руководство фир-

**Каждая буква
и каждая точка
в графике
должны
работать.**

мы. Принимая решение об объеме, характере и содержании этой информации, желательно руководствоваться следующими принципами:

Главное и второстепенное. Есть информация, которая интересует Клиента в первую очередь. Например, то, что это вода, чай, чипсы, батарейка. Глаз Клиента должен схватывать ее за те несколько секунд, что он стоит перед стендом. Лучше, если она понятна за доли секунды.

Далее, есть информация, которая интересует Клиента во вторую очередь: вода с газом или без газа; чай байховый, листовой или в пакетиках; с какими вкусовыми добавками данные чипсы; можно ли перезаряжать батарейку или нет. Не заставляйте Клиента долго вертеть продукт в руках в поисках тщательно закопанных сведений.

Редактировать, редактировать, редактировать. Это главный принцип для всех пишущих, в том числе и для создателей текстов на упаковке.

***Продумайте каждый миллиметр упаковки.
Все должно работать на функциональность
и продаваемость.***

Виды информации

Размещаемую на одежде продукта информацию можно условно разделить на следующие категории:

Идентификаторы марки (блок). Название (логотип) и торговый знак продукта и изготовителя. Это очень важный элемент, и к его разработке следует относиться максимально серьезно. Следует продумать его расположение: вверх или вниз, вертикально или по диагонали. Также следует продумать дизайн блока, включая цвета, шрифты и прочие мелочи. Грамотно сделан марочный блок, например, у *Nivea, Lipton, Galina Blanca*.

Рекламная информация. Это продающие моменты продукта, его рекламное описание. По этой части российские продукты оригинальностью не отличаются. Фантазия создателей текстов не идет далее «отборного сырья», «высококачественного спирта» и «кристально чистой воды» или «классической/современной технологии». При этом у продукта могут быть уникальные продающие моменты, но о них упаковка обычно скромно умалчивает.

Удивляет то, что некоторые фирмы тратят большие деньги на рекламу, состоящую из одного слогана, но не используют для этого бесплатные возможности упаковки. Пиво «Балтика» время от времени раздражается рекламными эскападами на тему «Знаменитое пиво России!». А почему бы не разместить эту потрясающую информацию на контр-этикетке, предварительно очистив ее от мусора. Немецкое пиво Löwenbräu было создано в 1383 г. Это обстоятельство компания иногда очень дорого рекламирует на шитах, но... не ищите упоминания этого обстоятельства на «одежде» ее бутылок.

Где размещать рекламную информацию? Все зависит от ситуации. Если среди продающих моментов имеется один сильный, то его желательно вынести на самое видное место.

Служебная информация. Это объем, вес, крепость и т.д. Все это нужно давать продуманно, грамотно и единообразно на всех продуктах данного производителя.

Обязательная информация. По закону на продуктах должна иметься определенная информация: состав, пищевая ценность, срок хранения, способ приготовления, сертификат, адрес изготовителя, штрих-код. Создатели продукта должны размещать эту информацию так, чтобы она не снижала рекламной эффективности упаковки.

Информационный мусор. Это бич российской упаковки. Кроме графического мусора, часто бывает много мусора словесного.

Авторы книги «Позиционирование» качают головой: «На коробке с двумястами граммами кукурузных хлопьев Total напечатано 1268 слов. Плюс предложение бесплатно-го буклета о здоровом питании (еще 3200 слов)». Кто этот мусор будет читать?

Не используйте поверхность упаковки для псевдолитературных изысков — они бессмысленны. Они бессмысленны вдвойне, когда касаются банальных продуктов, таких, как молоко или соки. Как вы думаете, сколько людей вдумчиво прочитали этот шедевр российской прозы на пакете с 1,5%-ным молоком (комментарии мои):

«Легкое молоко — это продукт для тех, кто заботится о своей фигуре. (Все ли поймут, что такое «легкое молоко»?). Оно содержит так мало калорий, что его можно пить в любом количестве (Пару ведер, например! Странная причинно-

Кроме графического мусора, часто бывает много мусора словесного.

следственная связь.). Легкое молоко богато кальцием, железом, витаминами, уникальными углеводами и биологически активным белком. (Уже записали? А нелегкое, что — не богато?)

Легкое молоко — это **натуральное** коровье молоко (*Потрясающая информация!*), жирность которого вдвое меньше, чем у обычного (*Что такое тогда обычное, если это натуральное коровье?*). Поэтому оно особенно полезно людям, склонным к полноте. Его пьют все, кто предпочитает легкую и здоровую пищу. (А кто ест сметану, жирность которой много больше? Они, наверное, предпочитают НЕздоровую пищу?)

Полностью **натуральный** (а есть ли НЕполностью натуральный?) продукт! Природа и технология объединились на благо Вашего здоровья! (Где и как произошло объединение?)».

А что такое
«Кальмар
натуральный»
или «Сельдь
натуральная»?

Словом «натуральный» у нас злоупотребляют. Возможно, иногда его употребление оправданно. Это когда что-то бывает также ненатуральным. А что такое «Кальмар натуральный» или «Сельдь натуральная»? Существуют ли ненатуральные кальмар или сельдь?

На упаковке не должно быть слов и фраз, смысл и значение которых понять трудно. Что, например, означает слово «Оригинальная», которое можно видеть на иных бутылках водки. Может, имелось в виду «Оригинальная русская водка/Original Russian vodka»? Если так, то насколько это актуально в России?

Информация на английском языке. На продуктах, которые явно не предназначены для потребления за границей, можно встретить безграмотные элементы на английском языке. Что они там делают? Зачем они занимают площадь, которую с большей пользой можно было бы использовать для решения полезных маркетинговых задач?

Тестирование упаковки

Варианты упаковки нужно тщательно тестировать в «боевых условиях»: прежде всего, на полке в окружении продуктов-конкурентов (*shelf-impact test*).

Если вы делаете бутылочную этикетку, то распечатайте ее, наклейте на реальную бутылку, поставьте на полку сре-

ди бутылок-конкурентов и оценивайте. Для быстрого предварительного тестирования очередной вариант можно вставлять в хорошую электронную фотографию стенда.

К опросам людей при оценке упаковки следует подходить осторожно. Опыт показал, что неправильно предлагать людям оценивать сразу несколько вариантов упаковки. Все мгновенно превращается в «конкурс красоты» — оценку по красивости, а не по функциональности. Все одобренные таким образом варианты, как правило, на полке не работают. Фокус-группы можно использовать только для оценки понимания информации на упаковке, но ни в коем случае не для оценки дизайна.

Полезен анализ последовательности перемещения глаза (*eye-tracking*) при восприятии упаковки. Результаты тестирования движения глаз представляют графически, указывая в процентах количество испытуемых, которые обратили внимание на данный элемент упаковки. Так, тестирование приведенной здесь упаковки показало, что мало кто обращает внимание на очень важную для фирмы информацию. Упаковку переделали и снова протестировали.



Рынки для товара

При создании инновационного продукта следует продумать рынки, для которых он может быть интересен. Это не всегда бывает просто и требует творчества и изобретательности.

Инструкции

В идеале все связанное с продуктом должно быть интуитивно понятно Клиенту настолько, чтобы он мог быстро подготовить продукт к использованию без всяких инст-

С этими инструкциями в России большая проблема.

рукций. Однако это возможно далеко не всегда. Многие продукты требуют различных наставлений по применению, сборке, установке, хранению, ремонту и т.д. С этими инструкциями в России большая проблема. Качество многих из них ужасно. Когда мне приходится читать инструкции на иностранных языках, коими наши производители сопровождают свои «продукты», предназначенные для иностранных рынков, то плакать хочется.

Кто должен писать инструкции? Разработчик? Ни в коем случае. В мире этими вопросами занимаются профессионалы, известные как *technical writers* (технические писатели). Это практически копирайтеры.

Написанные инструкции следует обязательно тестировать на представителях целевой аудитории. Они должны быть понятны и не вызывать вопросов.

Пособие по продаже

Принято для выпускаемого продукта делать пособие по продаже для продавцов.

В мире принято для выпускаемого продукта делать пособие по продаже для продавцов. Оно должно им помогать продавать и зарабатывать деньги себе и вам. В пособии обязательно должен содержаться перечень продающих моментов и ответов на типичные возражения клиентов.

Пособие «как выбирать продукт»

Многие продукты Клиент покупает крайне редко. Выходя на рынок холодильников, пылесосов, обоев и т.д., он теряется от обилия предложений. Он не знает, что и как выбирать. Вы можете своему Клиенту, создав памятку «как выбирать» продукт вашей товарной категории. Опыт показывает, что это повышает продажи продукта.

Программа для посредников

Еще до выпуска продукта на рынок маркетолог должен продумать товаропроводящие пути. Редкий продукт попадает к пользователю напрямую от производителя. Обычно он проходит через цепочку посредников. Как мы помним, посредника ваш товар интересует мало; его интересует возможность заработать на перепродаже вашего продукта.

Часто придумывать ничего не надо, ибо продукт будет доходить до Клиента по стандартным каналам. Некоторые же продукты требуют нестандартных путей. Их нужно выявить, продумать и подготовить.

Тщательно проработайте программу или программы для посредников. Это должна быть программа **ВЫИГРЫШ — ВЫИГРЫШ**. Она должна включать привлекательные финансовые условия, доставку, условия и минимальные партии поставок, обучение продавцов, рекламную поддержку (если надо) и прочие моменты, интересующие посредника.

Маркетинговые коммуникации

Альберт Ласкер был совершенно прав, утверждая: «Продукт, который не продается без рекламы, не будет успешно продаваться и с рекламой». Тем не менее даже правильно созданному продукту, особенно вначале, будет нужна эффективная и недорогая коммуникационная программа. Продумывать ее следует задолго до выпуска продукта. Эти программы следует разрабатывать отдельно для посредников и для конечных пользователей.

Прежде чем планировать дорогостоящие коммуникационные программы, в особенности рекламу на дорогостоящих носителях, продумайте все имеющиеся у вас бесплатные и малозатратные возможности.

Тестируем все!

При создании нового продукта следует тестировать все, вплоть до мелочей. Прежде всего следует использовать мысленное тестирование от Клиента. На определенных этапах работы над продуктом можно решения самого продукта, его названия и упаковки тестировать на реальных представителях целевой аудитории.

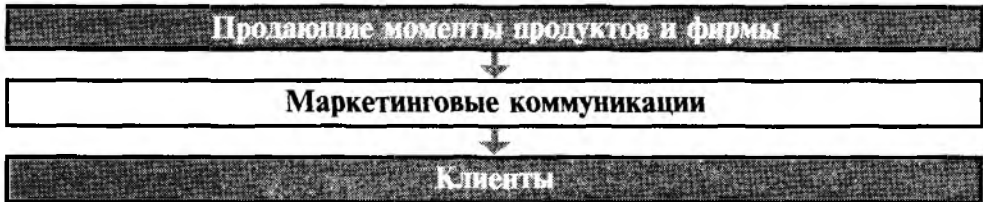
**Продумайте
все имеющиеся
у вас
бесплатные
и малозатратные
возможности.**

Маркетинговые коммуникации

У вас есть замечательный продукт. Вы можете им восхищаться и даже гордиться, но пока об этом продукте и его замечательных свойствах знаете только вы, то не всегда можно надеяться на значительные продажи.

**Перед вами
стоит задача
донести
продающую
информацию
до целевой
аудитории.**

Перед вами стоит задача донести продающую информацию до целевой аудитории. При этом потратить как можно меньше всех ресурсов компании. Для воздействия на Клиента есть много способов. Совокупность всех этих способов принято называть маркетинговыми коммуникациями, или «интегрированными маркетинговыми коммуникациями» (*integrated marketing communications — IMC*). Роль этих коммуникаций можно представить так:



Но что конкретно следует понимать под маркетинговыми коммуникациями? Здесь, как и во многих других вопросах маркетинга, существуют разные толкования и мнения. Чаще всего под маркетинговыми коммуникациями понимают только оплачиваемые способы общения с рынком:

- Реклама
- PR
- Промоушн
- Интернет

Этот подход не совсем правильный. Его следствием является перерасход средств, недоучет мощного потенциала других средств воздействия на Клиента, конфликт между разными «сообщениями», получаемыми Клиентом.

Коммуницирует все!

Разумнее определить маркетинговые коммуникации как весь комплекс воздействия на сознание Клиента с единственной целью — сформировать у него решение купить. Нужно просто помнить, что:

Коммуницирует буквально все! Все то, что фирма делает или не делает на рынке.

В первую очередь об этом должны помнить маркетинговые и рекламные профессионалы; помнить и разъяснять это рекламодателям и заказчикам, если они работают в агентствах и консалтинговых компаниях. Особо следует это объяснять «генералам», поскольку маркетинг на фирме начинается с осознания его важности руководством.

Многие компании готовы тратить миллионы, а на Западе и миллиарды, на рекламу. При этом они не понимают, что для Клиента улыбка и обходительность их сотрудника, которого Клиент первым встретил в их офисе, магазине или самолете, первый разговор по телефону, а также скорость реакции на его жалобу и прочие «мелочи» часто значат больше, чем «улетные» ролики и «прикольная» наружная реклама, большую часть которой Клиент игнорирует.

Коммуницирует буквально ВСЕ! За или против вас работают: фасад вашего магазина, состояние ваших пепельниц и туалетов, одежда и манеры вашего рассыльного, вид ваших фургонов, факсов и счетов. Что чувствует Клиент, если он упал, поскользнувшись на скользких ступеньках вашего подъезда; или долго соображал, какую из нескольких стеклянных дверей, ведущих к вам, толкнуть (это, кстати, шокирует у нас иностранцев!); или не смог запарковать машину на вашей стоянке; или полчаса оформлял пропуск, или...? Мудрый маркетолог даже досаду Клиента может превратить в маркетинговый плюс. Как вы полагаете, с каким настроением уйдет Клиент, уткнувшийся в вашу закрытую дверь, если на ней он прочтет: «Нам очень жалко, что вы опоздали»? — пустячок, а приятно!

Коммуницирует буквально все! Если Клиент заказывает что-то по телефону, то он автоматически отмечает, сколько ему пришлось ждать на телефоне, пока у него приняли заказ. Понравилась ли ему музыка, которую ему проигрывали, пока он ждал? Был ли продавец или представитель компании приятен, вежлив, болтлив, груб, угрюм? От-

**Коммуницирует
буквально ВСЕ!**

вечал ли он на его вопросы со знанием дела? Не раздражался ли он? Назначил ли он удобное для Клиента время доставки купленного им товара, или ему пришлось отпрашиваться с работы? Привезли ли все в точно назначенное время, или ему пришлось долго ждать? Приятны ли были сопровождающие? Не насвинячили ли они в помещении? И так далее.

Когда вы все это прочувствуете (именно прочувствуете, то есть не только поймете, но и пропустите через себя!), то вы будете время от времени проводить описанные выше Клиентские эксперименты («поиграем в Клиента»). Сделайте это своим правилом. Звоните на свою фирму, представляясь заказчиком, просите знакомых и сотрудников поиграть в ваших Клиентов и т.д.

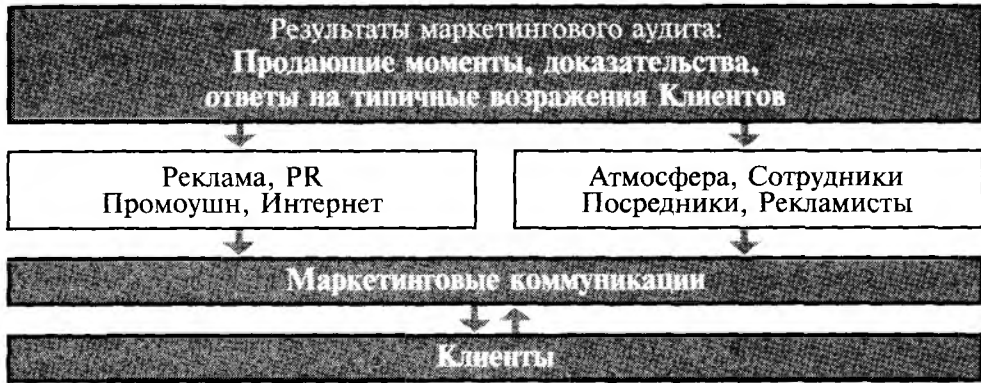
По мере обострения конкуренции следует бороться «за каждую пешку», даже за каждые полпешки, ибо при прочих равных условиях даже вашей продуманной малости окажется достаточно, чтобы склонить чашу весов в вашу пользу. Примеров, подтверждающих это, вы найдете во множестве сами. Вот всего лишь один из моей практики. Нам нужно было отправить пакет за границу. Обратились в *DHL*, *FedEx* и *TNT*. Цены и условия у всех были примерно одинаковые, и все требовали заполнить какие-то сложные бланки. Наиболее понятные и удобные для заполнения бланки оказались у *TNT*, мы их и заполнили. Потом нам с курьером прислали буклет *TNT*, в котором ясно описывались все услуги компании; к нему были приложены несколько бланков для следующих отправок, в которые уже были внесены наши данные — нам достаточно было заполнить пару строк. Пусть теперь *DHL* и *FedEx* тратят сколько угодно денег на рекламу, свой выбор мы уже сделали! Может быть, у конкурентов условия в совокупности окажутся даже чуточку лучше, но нас это вряд ли уже будет интересовать! Я полагаю, в жизни каждого человека и фирмы есть такие примеры.

**Довольный
Клиент —
это ваш
капитал.**

Довольный Клиент — это ваш капитал. Если ваш Клиент получил от вас реальное удовлетворение, он будет приводить вам новых Клиентов. Как известно, самая эффективная реклама — это молва. Именно поэтому многие компании не кидаются тратить миллионы на малоэффективную телерекламу, а распространяют молву, используя для этого, в частности, и Интернет.

Определение маркетинговых коммуникаций

С учетом сказанного выше можно дать несколько иное определение маркетинговых коммуникаций:



Маркетинговые коммуникации можно условно разделить на пассивные и активные. Пассивными можно считать то, на что фирма не тратит ежегодно средства, и то, что большинство фирм вообще не считают маркетинговыми коммуникациями. Это вид зданий и помещений, внутренний маркетинг, квалификация продавцов, вид фирменных автомобилей, фирменная одежда сотрудников, вывески, сайт, многоуровневая факсовая и/или электронная рассылка, фирменный стиль, мерчендайзинг и так далее. К активным можно отнести то, на что обычно выделяется ежегодный бюджет — реклама, промоушн, участие в конференциях и PR.

Разумное соотношение пассивных и активных коммуникаций определяется спецификой отрасли, возрастом фирмы, циклами ее товаров, поведением конкурентов и многими другими обстоятельствами.

Характер и объем коммуникаций

Если вы грамотно и талантливо провели маркетинговый аудит, то вы можете получить определенное представление о том, как Клиент покупает продукты вашей категории. Иногда вы даже можете сказать, какими ему видятся ваш продукт и ваша фирма на фоне товаров-конкурентов. Клиентские эксперименты помогли вам представить Клиента позвонившим на фирму, пришедшим в ваш офис, в ваш магазин, на ваш стенд на выставке. И как он по сово-

купности впечатлений принимает решение, стать или не стать вашим Клиентом (покупателем, партнером).

Это может подсказать вам рациональный объем маркетинговых коммуникаций, которые требуются с учетом специфики вашей отрасли, фирмы и продуктов. Рассмотрим только два предельных случая. В реальной жизни все подсказывает только тщательный учет обстоятельств.

Небольшой объем

Если продукты данной категории Клиент в основном выбирает на месте продажи, то все коммуникации сводятся к той информации и впечатлениям, которые Клиент получает прямо в магазине. Средствами (каналами, носителями) здесь могут быть: вид самого продукта, который Клиент может оценить прямо в магазине, подержав в руках, померив или испытав. Так, продажи носков одной фирмы резко повысились, когда консультанты посоветовали производителям убрать целлофановую упаковку, не дававшую возможность покупателю пощупать носки.

Далее, важны упаковка (этикетки, обложка книги и т.д.), консультация продавца и реклама на месте продажи. Затраты на рекламу на традиционных носителях и прочие дорогостоящие коммуникационные акции чаще всего оказываются неоправданными.

Большой объем

Если результаты маркетингового аудита подсказывают, что не обойтись без массированных коммуникационных кампаний, то не нужно торопиться с выбором носителей и бюджетами. Многие сразу же серьезно вкладываются в рекламу. Иногда это оправданно, но в любом случае решение должно быть тщательно продумано.

Дело в том, что каждый день рекламный гам конкурентов, желающих докричаться до вашего Клиента, становится все мощнее. Что делать? Можно подключиться к этому гамму и наращивать свои рекламные децибелы, тратя все больше и больше на рекламу, понятную только вам и ее создателям, и ставя перед собой совершенно непродуктивные задачи, например просто повысить узнаваемость марки, как это делают многие.

Не удивляйтесь, если вы вскоре обнаружите, что содержание важнее децибел, что ваш рекламный крик ПРО ВАС Кли-

**Каждый день
рекламный гам
конкурентов
становится
все мощнее.**

ента интересует меньше, чем ваш умный шепот О НЕМ. Многие этого не понимают, продолжая тратить огромные деньги на рекламу и оставляя без внимания другие способы воздействия на Клиента. А их много, и многие из них эффективнее рекламы. И дешевле!

Размер целевой аудитории

Этот размер может оказывать самое серьезное влияние на характер, используемые носители и объемы рекламных усилий.

Если ЦА исчисляется миллионами и миллиардами, то предпочтение может отдаваться телевизионной и наружной рекламе. Если же ЦА — это несколько десятков потенциальных потребителей в мире, то здесь используют Интернет и адресную рассылку.

Возьмем для примера истребители. Их производителей в мире можно перечислить по пальцам. Потенциальные покупатели их знают и анализируют. Оцените тогда разумность подобных рекламных акций в российской (!?) печати!

На кого они рассчитаны? Может быть, эта реклама рассчитана на то, что обыватель, позвонив по указанному телефону, прикупит себе парочку «Су» для использования в домашнем хозяйстве? Вообще мое общение с маркетологами «в штатском» убедило меня в том, что из-за их маркетинговых и прочих талантов Россия ежегодно недополучает миллиарды долларов. Может быть, лет через 100 мы научимся продавать подобную продукцию.

Начинайте с внутреннего маркетинга!

В любом случае нужно обратить самое серьезное внимание на внутренний маркетинг. Для многих видов бизнеса самой эффективной маркетинговой коммуникацией является именно внутренний маркетинг. При грамотном подходе внутренний маркетинг даст вам наиболее эффективную отдачу. При этом хорошо то, что многие вложения во внутренний маркетинг не требуют ежегодной подпитки.

**MANEUVERABILITY
MULTIPLIED
BY FIRE POWER**

SUKHOI

23A Pokrovskiy St. Moscow 125284, Russia
Phone: +7 (095) 941-01-30
Fax: +7 (095) 945-55-70
http://www.sukhoi.org

Внутренний маркетинг даст вам наиболее эффективную отдачу.

**Чего стоит
вежливость
продавца,
внимание
стюардессы,
терпение
страхового
агента?**

Не расходы, а инвестиции

К сожалению, многие средства маркетинговых коммуникаций стоят денег. Чем хуже маркетинговое мышление у лиц, ответственных за маркетинговые коммуникации, тем больше вероятность того, что они потратят большие (огромные, гигантские) деньги, не достигнув ничего или почти ничего. В маркетинговых коммуникациях не работает закон — чем больше и дороже, тем лучше. Чего стоит вежливость продавца, внимание стюардессы, терпение страхового агента? Вроде бы ничего. Но чего стоит сделать продавца вежливым, стюардессу внимательной, страхового агента терпеливым? Немалых трудов. И немало маркетингового мышления.

Но дело не только в размерах расходов на маркетинговые коммуникации. Если вы их относите к категории затрат, то ничего хорошего не ждите. Если же вы их относите к категории инвестиций, от которых вы ждете отдачи, то вы скорее получите реальные рыночные результаты. При меньших тратах!

Планируя расходы, лучше говорить не о рекламном бюджете, а о едином маркетинговом бюджете, в котором реклама, PR, промоушн, исследования рынка, обучение персонала и многое другое можно рассматривать как сообщающиеся сосуды. Когда все средства сосредоточены в одних руках, их можно оперативно направлять на то, что на данном этапе наиболее рационально. Это также обеспечивает экономию.

Любому опытному маркетологу и рекламисту ясно, что, когда вы провели тщательный маркетинговый аудит и вышли на тщательно продуманный перечень продающих моментов, то только анализ может подсказать, как все это лучше, проще и дешевле довести до целевой аудитории в тот или иной момент, в том или ином месте. Нужен комплексный системный подход, творческое и скоординированное использование всех средств и методов.

«Улица с двусторонним движением»

Маркетинговые коммуникации успешны только тогда, когда они представляют собой «улицу с двусторонним движением», систему с обратной связью: от Клиента к фирме и от фирмы к Клиенту. Такая обратная связь может способствовать усовершенствованиям на фирме.

Эту обратную связь нужно обеспечить, то есть сделать все, чтобы «сигнал» фирмы доходил до Клиента и сигнал от Клиента беспрепятственно доходил до фирмы. Прежде всего, нужно понять, что:

Важно не то, что вы делаете и говорите, а важно, обращают ли на это внимание или нет, понимают ли это или нет.

Эффективность маркетинговой обратной связи зависит от эффективности сбора и обработки откликов и жалоб Клиентов, поступающих по разным каналам, от записок, бросаемых Клиентами в ящик, установленный на видном месте, вплоть до самых современных, включая бесплатные горячие линии — на некоторых компаниях они работают 24 часа в сутки.

В качестве примера я хотел бы рассмотреть клиенто-ориентированный книжный интернет-магазин *Amazon.com*. Кроме всего прочего, он отслеживает покупки каждого Клиента и предлагает ему книги, которые могут оказаться для Клиента интересными. Отлично работает партнерская программа Amazon.

Интернет вроде бы открывает отличные возможности для обратной связи — вот бы использовать сайты для сбора отзывов и предложений Клиентов без всяких затрат и забот. Да и Клиент скорее готов потратить несколько секунд, напечатав пару слов, чем позвонить по телефону или тем более послать письмо. Ан нет! Сайты большинства крупных компаний «застегнуты на все пуговицы»: чтобы что-то им послать, надо пройти глупую и громоздкую процедуру регистрации. На некоторых сайтах нужно получить и запомнить (!) свой пароль! Только вдумайтесь — вы хотите, чтобы компания услышала ваш голос, и... пароль! Выше мы разбирали тему маркетинга недовольства. Что происходит с недовольным Клиентом, которому компания предлагает тратить свое время на все эти процедуры — он становится еще более недовольным!

Сайты большинства крупных компаний «застегнуты на все пуговицы».

Реклама достойна специального рассмотрения, потому что она наиболее видимая составляющая маркетинговых коммуникаций.

Реклама является самой дорогостоящей маркетинговой коммуникацией.

В самом факте независимого существования рекламной индустрии есть некоторая бессмыслица — это индустрия одного метода. Чтобы быть эффективной, реклама должна быть гармонизирована с другими средствами маркетинговых коммуникаций. Если судить по старому буклету АААА (Американской ассоциации рекламных агентств), то несколько десятилетий тому назад хорошее рекламное агентство в США было практически маркетинговым агентством, что было очень разумно. Так в буклете, в разделе «Изучение продукта», читаем: «РА изучит ваш продукт (или услугу) с точки зрения его достоинств и недостатков и, что самое главное, в сравнении с конкурирующими товарами и услугами. Для чего продукт используют? Приемлема ли его цена? Привлекательно ли он упакован? Доступен ли он реально? Что потребители говорят о нем — и о конкурирующих товарах? Что говорят о нем продавцы?» — Кто сейчас в различных дизайнерских бутиках, лепящих рекламные картинки, задается такими вопросами?

Еще одна причина нашего внимания к этой теме связана с тем, что реклама является самой дорогостоящей маркетинговой коммуникацией. По оборотам рекламная индустрия уступает только нескольким отраслям промышленности.

Среди всех отраслей промышленности, занятий и ремесел реклама — несомненный чемпион по неэффективности.

Но среди всех отраслей промышленности, занятий и ремесел реклама — несомненный чемпион по неэффективности. О «постыдной неэффективности» рекламы говорили еще Огилви и его современники-рекламисты. По многим оценкам до 90% рекламы ничего не продает и даже снижает продажи. Если бы так работала, скажем, авиационная промышленность, то половина населения планеты погибла бы в авиакатастрофах.

Можете себе представить, как выиграло бы мировое общество от повышения эффективности рекламы хотя бы на один процент. А сколько бы выиграли вы, если бы ваша реклама стала лучше хотя бы на 1%? А на 10%? А на 70%?

Эти вопросы далеко не праздны — многие рекламы настолько плохи, что улучшить их на 50% или даже на 200% можно, просто устранив грубейшие ошибки, которые лежат на поверхности.

Причин неэффективности рекламы много. Все начинается с ряда предрассудков и заблуждений вокруг рекламы, непонимания ее задач, механизма воздействия и прочего. Рекламисты в своей массе поражают отсутствием маркетингового мышления.

Что такое реклама?

Одно из первых разумных определений рекламы дал Альберт Ласкер, прозванный отцом современной рекламы. Он говорил, что реклама — это «торговля в печатном виде» (*salesmanship in print*) (тогда еще не было ТВ). Мне больше нравится такое определение:

Реклама — это продажа без участия продавца.

В России закрепилось неплохое определение: «реклама — это двигатель торговли».

Создание рекламы — это серьезнейшее и многотруднейшее ремесло. Это занятие для людей, наделенных маркетинговым мышлением, способных любить Клиента больше, чем себя в рекламе. Это скрупулезный анализ, система Станиславского, законы зрительного восприятия и читаемости, бойкое перо, дизайн, полиграфия или операторское искусство. Причем все это должно работать на единую цель — продать! В противном случае — это только большие расходы и более ничего.

Назначение рекламы

Задумываетесь ли вы о назначении самолета, автомобиля или мебели? Вряд ли — все и так ясно. А ясно ли вам назначение рекламы? Для чего она вам нужна? Зачем вы тратите на нее немалые деньги?

Лучше всех сказал известный американский рекламист Раймонд Рубикам:

«У рекламы есть одна цель — продавать, все остальное от лукавого».

Все начинается с ряда предрассудков и заблуждений вокруг рекламы.

Задумываетесь ли вы о назначении самолета, автомобиля или мебели?

**Слово
«продавать»
в рекламе
используется
в самом
широком смысле.**

Сразу оговоримся — слово «продавать» в рекламе используется в самом широком смысле. Оно означает «убеждать купить» или просто «убеждать». Обычно реклама «продает» товары и услуги. Но она может «продавать» и социальные идеи, такие, как борьба с наркотиками, движение за чистоту улиц; она может «продавать» и кандидата на выборах; кстати, рекламисты это делают лучше политехнологов.

Рекламу можно представить себе в виде черного ящика, на входе которого — деньги рекламодателя, а на выходе — та отдача, которую рекламодатель получает от своих рекламных расходов.



**Настоящую
рекламу
интересует
только одно —
возможность
увеличить
отдачу и снизить
расходы.**

Настоящую рекламу интересует только одно — возможность увеличить отдачу и снизить расходы.

Есть мнение, что у рекламы есть другие задачи, кроме продажи. Она якобы должна работать только на имидж и запоминаемость марки. Слов нет, хороший имидж и известность марки не повредят, но, как показывает огромный опыт, если Клиент ничего не узнает о ПМ продукта, то продажи не растут. Правда, растут рекламные расходы.

Хорошая реклама нового продукта продает, хорошо разъясняя; хорошая напоминающая реклама продает, хорошо напоминающая. Реклама, ориентированная на промежуточного Клиента (посредника, оптовика, дистрибьютора), почти не имеет ничего общего с рекламой того же товара, ориентированной на конечного пользователя. Разный продающий потенциал имеют разные носители, виды и жанры рекламы.

Следовательно, в каждом конкретном случае мы должны учитывать массу обстоятельств, применяя маркетинговое мышление.

Разная реклама для разных товаров

Существует огромное число товаров и услуг, фирм, социальных идей и кандидатов на выборах. И все это может нуждаться в рекламе. Но в разной, очень-очень разной рекламе.

Применимы ли методы, используемые в рекламе косметики, к рекламе сложного технологического оборудования? Нет. Применимы ли методы, используемые в рекламе старых марок, которые успешно продаются десятилетиями, к совершенно новым товарам? Нет. Реклама новых товаров требует особого мастерства.

Рекламодатели видят вокруг себя в основном напоминающую рекламу *Coca-Cola*, жвачки, прокладок, пива и некоторых других расхожих бытовых товаров. Это, так сказать, основные рекламные «университеты» среднестатистического человека. Многие, к сожалению, эти «познания» переносят на то, чем они занимаются у себя на фирме. В результате мы видим, как многие фирмы пытаются рекламировать сложные высокотехнологичные товары, как... жвачку. Такому однобокому и неправильному восприятию рекламы в немалой степени способствуют и рекламная литература, и рекламные конкурсы.

Многие фирмы пытаются рекламировать сложные высокотехнологичные товары, как... жвачку.

А нужно ли делать рекламу?

Ответ на этот вопрос в каждом конкретном случае будет разным. Часто он будет отрицательным — в данном конкретном случае реклама бесполезна. Однако не нужно обладать богатым воображением, чтобы ответить на вопрос — сколько рекламистов посоветуют рекламодателю, пришедшему в их агентство, НЕ тратить деньги на рекламу?

Показателен такой пример. В своем агентстве Клод Хопкинс создал Консультационный совет, состоящий из 17 лучших специалистов. Туда за бесплатной консультацией могла обратиться любая фирма. Совет тщательно анализировал каждый продукт, каждую ситуацию. В 19 случаев из 20 совет отговаривал потенциального рекламодателя от рекламы, отказываясь от заработка, который сам плыл им в руки. Сейчас нам трудно поверить в такие высокие стандарты честности и профессионализма.

Ненужной реклама может быть по совершенно разным причинам. Например, она бессмысленна для продуктов, которые приобретают, перебирая прямо на месте продажи.

Эффективность рекламы

Можно говорить о двух видах эффективности рекламы. Хорошая реклама эффективна во всех отношениях.

Хорошая реклама эффективна во всех отношениях.

Коммерческая эффективность

Это коммерческая отдача рекламы. Здесь рекламе похвастаться нечем. Масса рекламы в лучшем случае ничего не продает. Но и это не все: до 30% рекламы снижают продажи или котировки фирмы на фондовой бирже.

элементарным техническим требованиям, а следовательно, ЧТО заведомо снизит ее коммуникативную и коммерческую эффективности. Он также может сказать, ЧТО является не рекламой, а муляжом рекламы, то есть картинкой или клипом, напоминающими рекламу.

К сожалению, простое соблюдение технических правил не дает вам 100%-ной гарантии успеха рекламы. Идеальная с технической точки зрения реклама может иметь другие дефекты, снижающие ее коммерческую эффективность. Но вскрыть эти дефекты может только маркетинговый анализ.

Здесь, кстати, стоит отметить, что огромное количество «работ», выставляемых на разные рекламные конкурсы, обладает низкой или нулевой коммуникативной эффективностью (о коммерческой эффективности я даже и не заикаюсь). Но членов жюри сие совершенно не волнует.

Проблемы рекламы

Казалось бы, чего проще: если реклама должна продавать, то все усилия должны быть направлены на то, чтобы она продавала как можно лучше и чтобы при этом расходы рекламодателя были как можно меньше. Понять это действительно просто, но почему же тогда многие рекламы даже не пытаются продавать. Вместо этого они пытаются нравиться и развлекать. Они пытаются казаться произведениями искусства.

Кстати, здесь полезно задуматься об отличиях задач искусства и рекламы. Основное предназначение искусства в том, чтобы **НРАВИТЬСЯ** и доставлять удовольствие и наслаждение! Предназначение рекламы совершенно в другом: в том, чтобы **ПРОДАВАТЬ** и делать деньги рекламодателю. Этому не понимают многие рекламисты. Они переносят критерии оценки изящных искусств на «искусство опосредованной продажи».

Почему никому не надо доказывать, что самолет должен летать? Прежде всего летать и не падать, а потом уже быть красивым и комфортабельным? Или почему здание должно стоять долго; прежде всего стоять и не разваливаться, а потом быть комфортабельным, и уж потом быть красивым? Это понятно даже детям.

Почему же в рекламе все иначе? Почему никого не удивляют слова «продающая реклама»? Почему снова и снова надо доказывать, что реклама должна продавать, а не только быть красивой, «креативной», оригинальной, «приколь-

Предназначение искусства в том, чтобы НРАВИТЬСЯ.

Предназначение рекламы в том, чтобы ПРОДАВАТЬ.

ной», «улетной»? Почему надо доказывать, что реклама — это не «изячное» искусство, а продажа?

В чем здесь дело?

**В рекламе
ищут
нелогичных
людей.**

Я склонен думать, что все дело в рекламистах. Если раньше в рекламу приходили в основном хорошие продавцы, то после потрясших рекламу творческих революций в рекламу валом повалили люди, причисляющие себя к художникам. Дэвид Огилви еще в 1970-е годы так оценивал ситуацию: «Сумасшедшие захватили власть в сумасшедшем доме». С тех пор ситуация только ухудшается. Создается впечатление, что рекламу уже ничего не спасет. Помните приведенные выше слова Гендрика Сколимовского: «В рекламе ищут нелогичных людей. Именно поэтому реклама настолько антирациональна; именно поэтому она стремится выкорчевать не только всю рациональность в человеке, но и его здравый смысл». Увы, в современной рекламе поиск нелогичных людей — это единственно успешный процесс!

Изначальные проблемы рекламы

**Первопричина
всех бед
рекламы —
ее проклятая
неопределенность.**

Неопределенность результата. Первопричина всех бед рекламы — ее проклятая неопределенность: хотя опытный рекламист четко знает, ЧТО именно может понизить шансы на успех создаваемой им рекламы, он не может предсказать, насколько эффективной она, в конце концов, окажется, сколько денег она заработает рекламодателю. И даже после выхода рекламы ее эффект часто трудно вычлнить на фоне других рыночных факторов. Таким образом, принимая рекламу, рекламодатель покупает kota в мешке.

Такого нет ни в одной сфере человеческой деятельности. (Здесь я не беру в расчет астрологию, оккультизм, гадания и прочие аналогичные «науки» и «услуги».) В архитектуре, машиностроении, программировании и сотнях других отраслей, наук и ремесел результат виден, иногда мгновенно, иногда через определенное время.

Количество и серьезность проблем, потерь, разочарований, разорений и прочих бед, которые являются прямым или косвенным следствием этой неопределенности рекламы, вряд ли можно переоценить.

Необходимость участия рекламодателя. От других услуг рекламу отличает необходимость участия в ее подготовке и создании самого заказчика (рекламодателя), ибо даже самый опытный рекламист не сработает по максимуму без

подробнейшей информации о фирме, ее продуктах, клиентах и конкурентах. Значительную часть этой информации он может получить только от рекламодателя.

Порочная система оплаты рекламных услуг. Издавна агентства получали процент от размещаемой ими рекламы. Ясно, что такая система толкала их на выбор наиболее дорогостоящих носителей и на раздувание количества публикаций (показов) рекламы. Неразумность этого была ясна давно и многим, поэтому неудивительно, что индустрия постепенно, со скрипом, переходит на более рациональную систему оплат, когда вознаграждение агентств делается зависимым от коммерческих результатов.

Квалификация рекламодателя. Чтобы участвовать в процессе, рекламодатель должен обладать хотя бы элементарными представлениями о маркетинге и рекламе. Крайне редко можно встретить хорошего рекламодателя, который как минимум не очень возражает, когда ему зарабатывают деньги, и не демонстрирует воинствующее невежество. Идеальный рекламодатель — это партнер. Он интеллигентен, терпим и обучаем.

Дорогие рекламодатели, вдумайтесь в горькое высказывание Огилви: «Клиент получает ту рекламу, которую он заслуживает». Заслужите же хорошую рекламу!

Квалификация и честность рекламистов. Настоящее рекламное агентство — это, по сути, маркетинговое агентство, помогающее клиенту зарабатывать деньги. Так в свое время и было, пока реклама не заболела *art-directoritis* (Огилви) или тем, что я называю «креАтинизмом». Большинство же рекламистов имеют весьма смутное представление о том, как именно делается продающая реклама. Да многих это и не интересует.

Заблуждения рекламы

Перечисленные выше проблемы плодят многочисленные заблуждения и глупости. Здесь я рассмотрю только некоторые.

В рекламе все якобы определяется только деньгами. Стремясь победить в рекламной войне, фирмы стараются потратить на рекламу больше, чем их конкуренты. В расчет принимаются в основном число размещений и скидки. А ЧТО размещать? — Чего-нибудь поприкольнее и покрасивше, чем у конкурентов. При упоминании о маркетинговой проработке рекламы многие делают круглые глаза — а зачем?

Рекламодатель должен обладать хотя бы элементарными представлениями о маркетинге и рекламе.

Большинство же рекламистов имеют весьма смутное представление о том, как именно делается продающая реклама.

Все это приводит к тому, что почти все рассматривают рекламу как нечто вроде добровольного НДС, который они просто обязаны платить рекламным агентствам.

Реклама якобы должна только повышать известность марки. Реклама может сделать марку более известной, но если она не говорит Клиенту, почему именно ему нужно отдавать предпочтение данной марке перед десятками других почти идентичных и не менее известных марок, то продажи обычно не растут. С другой стороны, хорошая реклама может продать продукт, купив который Клиент скоро забудет все имена. Это особенно касается приобретений, которые Клиент делает редко, а тем более очень редко.

Реклама якобы должна только развлекать. О глупости этого тезиса устали твердить все «продавцы» в рекламе. Говорит Серджио Займан, который переболел этим заблуждением в очень тяжелой форме: «Реклама, которая только развлекает, не работает. Компании, которые этого не поймут, потерпят фиаско».

Реклама — это якобы только телеролики. Тот же Займан: «Очень многие, включая рекламистов, не знают, что такое реклама. Для многих реклама — это телеролики».

**Телереклама
все больше
превращается
в разорительную
«черную дыру».**

Слов нет, телевидение — это важный носитель, но для многих продуктов телереклама непригодна. К тому же ее качество катастрофически упало — теперь это обычно «видеошутка, к которой в конце можно пристегнуть любой продукт» (Бо Ренберг, председатель жюри Канн-97). Далее, по мере роста количества телеканалов и распространения Интернета ее аудитория сокращается. Телереклама все больше превращается в разорительную «черную дыру».

Реклама якобы должна запоминаться. Многие считают запоминаемость мериллом эффективности рекламы. Некоторые тестируют рекламы на запоминаемость. Однако исследования давно показали, что запоминаемость рекламы почти не связана с ее продаваемостью. Запоминаться должен продукт.

Если запомнился искусственный трюк, не связанный с товаром, то это бесполезно, а иной раз и вредно. Действительно, вы без труда вспомните множество фраз, персонажей или трюков из каких-то реклам, при этом вы не всегда сможете ответить даже на простейший вопрос — а ЧТО именно там рекламировалось. В лучшем случае вы скажете: какая-то жевательная резинка или какая-то марка кофе. И даже если

вы вспомните предмет рекламы, то совершенно необязательно, что реклама убедит вас его купить.

Огилви справедливо утверждал:

«Если говорят о рекламе, это плохая реклама; если говорят о товаре, который эта реклама рекламирует, то это хорошая реклама».

Реклама якобы должна содержать минимум текста. Это заблуждение основано на неверном представлении о том, что современный покупатель совершенно не хочет читать рекламный текст и что рекламы с текстом не привлекают его внимание. (Кстати, представляемые на конкурсы и фестивали рекламы перестали содержать текст вообще.)

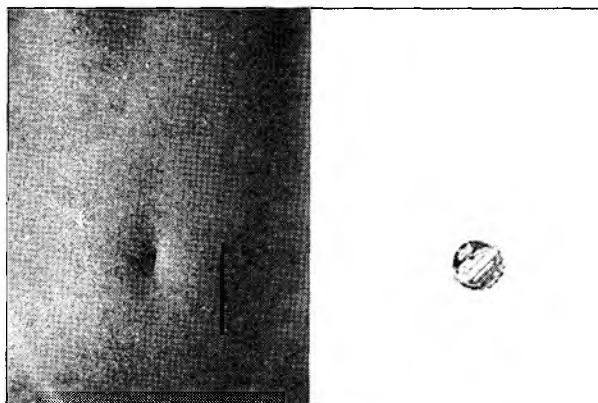
Подобные утверждения выдают непрофессионализм их авторов, в частности, непонимание того, что наличие и объем рекламного текста совершенно не связаны с привлечением внимания — этим занимается сигнал первого уровня (сочетание иллюстрации и заголовка), а не текст. Но если сигнал первого уровня сработал и читатель обратил внимание на рекламу и стал ее читать, то только текст может ему продать. И здесь по-прежнему работает открытое поколениями рекламистов правило — чем больше фактов (продающих моментов) сообщает реклама, тем больше она продает.

«Креатив». Хотя в переводе это значит «творческий», к творческому зарабатыванию денег рекламодателю это понятие имеет касательство весьма относительное, оно ближе к псевдотворчеству.

Творчество и псевдотворчество в рекламе

Споры о творчестве и псевдотворчестве в рекламе идут давно. Еще в 1970 г. Джерри Делла Фемина, известный американский специалист в области продающей рекламы, писал: «Под шумок всей этой так называемой творческой революции, спрятавшись за спины хороших людей, в рекламу пробирается множество шарлатанов, и я боюсь, что многие специалисты рекламы начнут терять из виду основную задачу рекламного дела. Уберите романтический ореол, темные очки, безмерно раздутые оклады, рок-музыку и голливудскую атмосферу — и что останется? Горстка продавцов. И мы должны гордиться тем, что являемся ими — горсткой хороших продавцов».

Чем больше фактов (продающих моментов) сообщает реклама, тем больше она продает.



подобных. Все бы ничего, если бы все эти междусобойчички проводились на деньги самих конкурсантов.

Так о чем же говорят «липовые кабинетные награды» (Джерри Делла Фемина), стоящие на полках некоторых агентств? О том, что эти ребята на деньги своих клиентов смогли соорудить что-то, что ПОНРАВИЛОСЬ таким же, как они «творцам», ищущим признания. Не более и не менее. А продажа? Какая продажа! Фестивальная реклама ее стыдится. Из нее уже давно исчез текст (основной продающий элемент), даже логотипы в рекламах становятся все меньше и меньше. Более того, можно почти всерьез утверждать, что фестивальная реклама в товаре не нуждается.

Боб Гарфилд, очень известный журналист, пишущий о рекламе, говорит: «Канны — это замечательное место... единственная проблема — реклама тошнотворна. Из 7000 работ невозможно посмотреть 6925. Что мы видим? Нарочитые видеоэффекты, навязчивый режиссерский подход, секс и вульгаршину, несмешные, неподходящие и ворованные шутки. Практики рекламы в Каннах успеха не добиваются. Это ужасно, и с этим нужно что-то делать». Вряд ли кто-то что-то будет делать.

Вот несколько продуктов КАНН-ализации со знаком качества (Гран-при). Я предоставляю читателю самому попытаться определить, что же, черт возьми, они пытаются рекламировать.

Все эти лвы и ослы причиняют рекламе огромнейший вред. В частности, они способствуют постоянному воспроизводству креАтинизма и шарлатанства в рекламе. Неокрепшие рекламные умы всерьез принимают этот бред за образцы для подражания, а непросвещенные рекламодатели заказывают себе рекламу по образцу и подобию сих «шедевров». Этот вред трудно переоценить.

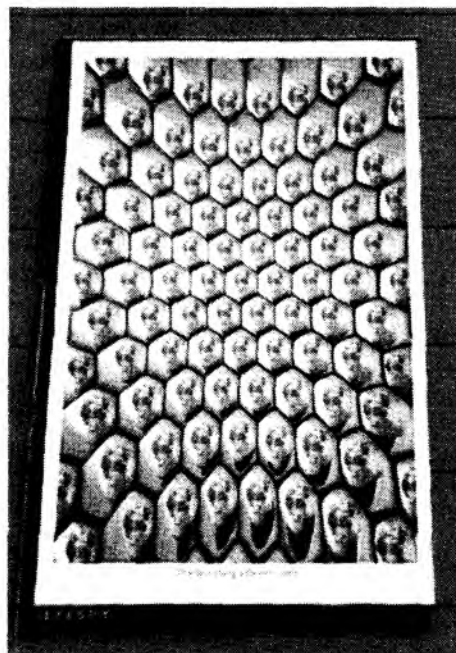
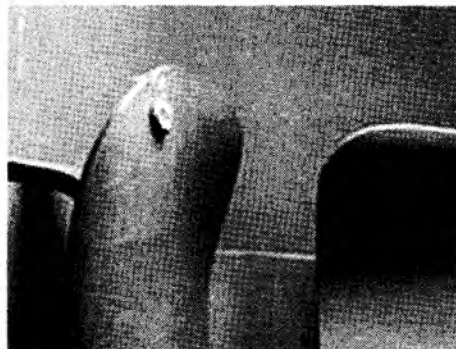
Фестивали культивируют стремление к оригинальности любой ценой. На них вы не услышите слова «продажа», там все талдычат об оригинальности.

«Оригинальность некомпетентности»

Полезна ли оригинальность в рекламе? Если под оригинальностью понимать уникальность содержания рекламы, уникальность ее заголовка и уникальность ее предложения, то тысячу раз ДА. Более того, вышеперечисленное — это необходимое условие успеха рекламы. Но, к великому сожалению, под оригинальностью в рекламе обычно понимают новые технические трюки, юмор и развлекательность.

Полезны ли новые формальные приемы в рекламе? Не более, чем везде. Если для того чтобы данная реклама лучше продавала, потребуется новый, тщательно выверенный графический или иной ход, это решение будет полезным и творческим. Но, как считает великий Бетховен:

«Новое и оригинальное рождается само собой, без того, чтобы творец об этом думал».



*Повторяю —
весь мусор,
представленный
на этом
развороте,
получил Гран-при
в Каннах!*

**Кого волнует
оригинальность,
кроме вас
самих?..**

Говоря об этих горе-оригиналах, знаменитый рекламист Лео Бернет, кстати, один из самых творческих людей в рекламе, обычно использовал высказывание искусствоведа Бернарда Беренсона — «оригинальность некомпетентности».

Обращаясь к «оригиналам», Боб Гарфилд говорит: «Вы не художники, вы бизнесмены. В ваши функции не входит исследование неизведанного, вы должны находить способ передать сообщение заказчика циничному и скептическому потребителю. Кого волнует оригинальность, кроме вас самих?.. Между оригинальностью и изобретательностью существует большая разница! Оригинальность — это стремление сделать нечто такое, чего никто ранее не делал. Но кого это волнует, кроме вас? Изобретательность — попытка использовать весь интеллект, чтобы прийти к единственно правильному решению».

Один рекламный творец считает, что оригинальность — это якобы «то, чего до этого не существовало». А как Клиент оценивает «то, чего до этого не существовало»? Этот вопрос имел бы для него некоторый смысл, если бы он знал, «что до этого существовало», то есть был бы историком рекламы. А им он не является почти со 100%-ной вероятностью.

Так кто же тогда будет оценивать новизну и оригинальность? — Совершенно верно, другие «новаторы» и «оригиналы». Похоже, именно на них и работают «креАтины».

Дизайн в рекламе

Почти все представленное на фестивалях и значительная часть того, что у нас сейчас называют рекламой, является продуктом дизайнерского воображения, не «смягченного маркетинговой мудростью» (Огилви). Глядя на подобную «рекламу», вспоминаешь слова Пифагора: «Никогда не давай полной воли своему воображению: оно произведет чудовищ».

Прежде чем судить о рекламном дизайне, посмотрим для начала на профессию дизайнера в более широком контексте. Эта профессия нужна почти в любой области человеческой деятельности. Дизайнеры делают красивыми сугубо прикладные вещи: мебель, автомобили, одежду, обувь, промышленное оборудование. Но вряд ли кому-либо надо пояснять, что здесь важно, а что не очень.

Чтобы создавать функциональные, удобные вещи, дизайнер должен хорошо разбираться в основном назначении предмета дизайна, иметь представление об эргономике, по-

А нужен ли дизайн в рекламе? Нужен. А нужны ли дизайнеры в рекламе? Ответ не столь очевиден. Попробуем оценить, так сказать, фронт работ для дизайнера в рекламе. Вся история рекламы показала, что наиболее успешна реклама, которую отличает максимальная простота во всем: простой текст, простая рациональная графика, простое форматирование. В такой рекламе, как и в форматировании журнальных статей, особого простора для дизайнерских талантов нет.

Освоить такой дизайн, особенно при наличии современных компьютерных возможностей, может почти каждый.

Но для дизайнера, желающего поспособствовать коммерческому успеху рекламы, есть полезная работа — продумывать «продающие» идеи иллюстраций, например, таких:

**Продумывать
«продающие»
идеи
иллюстраций.**



Если дизайнер может предлагать ходы, повышающие продажу, под которые копирайтер мог бы подлаживать текст, то такому дизайнеру просто цены бы не было.

К сожалению, чаще всего встречается подобный рекламный «дизайн»:



Рекламное мышление

Настоящий «продавец» в рекламе — это тонкий маркетолог, умеющий делать рекламу. Если ввести понятие рекламного мышления, то оно должно представлять собой сочетание маркетингового мышления с пониманием рекламной специфики. Таким образом, рекламное мышление несколько сложнее и объемнее, чем просто маркетинговое мышление. Это связано с тем, что рекламный Клиент сложнее чисто маркетингового Клиента.

В рекламном процессе участвуют три стороны: рекламодатель, рекламист и тот, для кого эта реклама предназначена. Кого же называть Клиентом? Мы будем называть Клиентом того, для кого эта реклама предназначена. Это все тот же потребитель, покупатель и так далее. Но плюс к этому он также и потребитель рекламы, то есть читатель, зритель, слушатель. Итак:

Клиент в рекламе — это маркетинговый Клиент + потребитель рекламы.

Чтобы сделать успешную рекламу, рекламист должен понимать Клиента в обеих его ипостасях. При разработке рекламы отделить одного Клиента от другого нетрудно: о Клиенте-потребителе мы думаем всегда, проводя маркетинговый аудит и продумывая содержание рекламы; Клиент-зритель нас интересует на стадии создания, тестирования и размещения рекламы.

Человек живущий и реклама

Как мы знаем, человека живущего, или простого обывателя, интересует он сам и его проблемы. Интересуют ли его тысячи реклам, которые на него обрушиваются? Если он и обращает внимание на одну из тысяч реклам, то только в поиске решений своих проблем. Один рекламист справедливо заметил: «Люди не читают рекламных объявлений



Настоящий «продавец» в рекламе — это тонкий маркетолог, умеющий делать рекламу.

как таковых. Они читают то, что их интересует, и иногда этим оказывается рекламное объявление». Лучшие рекламисты понимали, что:

Человек воспринимает рекламу с презумпцией виновности.

Реклама виновата уж тем, что она реклама.

Реклама виновата уж тем, что она реклама. Чем меньше реклама напоминает рекламу, тем лучше, ибо это повышает ее шансы быть замеченной и прочитанной читателем.

Человек редко сам ищет рекламу, чаще всего он от нее отмахивается. На уровне подкорки он отвергает рекламные ребусы, требующие времени и сил для расшифровки. Он лениво переворачивает страницу или не останавливает взгляд на глупой «наружке».

Человек редко сам ищет рекламу, чаще всего он от нее отмахивается.

Что он думает о рекламе? Давайте его спросим.

Что ему нужно?

Мы здесь опустим его матерные слова о рекламе вообще, о том, как она мешает ему смотреть интересный фильм или читать журнал. Когда же он признается, что иногда он все же получает от рекламы кое-какую пользу, спросим его, что бы он хотел от рекламы товара (!), который привлек его внимание.

Об этом товаре он хотел бы узнать как можно больше, чтобы принять решение, покупать его или нет. «Продавцы» в рекламе уже устали говорить, что чем больше продающих моментов содержит реклама, тем больше она продает.

Реклама живет не на экране компьютера. Она живет в журнале или газете, среди других роликов в блоке, на шите у автострады и так далее.

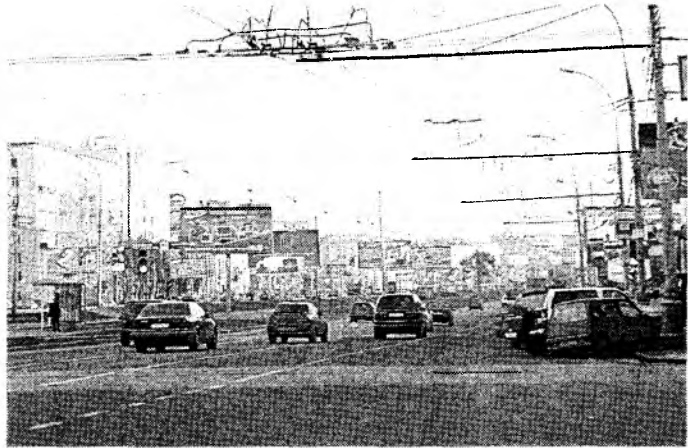
Он также хотел бы, чтобы эта информация легко усваивалась на его уровне понимания данного (часто очень сложного) товара, чтобы реклама разговаривала с ним на понятном ему языке.

Чего он не хотел бы? Он не хотел бы, чтобы реклама принимала его за полного идиота.

Среда рекламы

Многие рекламисты и рекламодатели не задумываются о том, что реклама живет не на экране компьютера и не на офисном столе. Она живет в журнале или газете, среди других роликов в блоке, на шите у автострады и так далее. То есть она живет в реальной, часто очень жесткой среде. И если ее создатели не понимают специфики конкретной среды данной рекламы, она обречена.

Приступая к проекту, рекламодатель и рекламист должны тщательно проанализировать эту среду и учесть буквально все, что только может повлиять на контакт с рекламой читателя/зрителя. Необходимо и усиливать все положительные стороны этой среды и сводить к минимуму отрицательные.



В разных средах человек тратит свои ресурсы на усвоение рекламы по-разному.

Анализируя среду рекламы, следует начинать с продолжительности контакта. Это время нужно знать и укладываться в него. Если время контакта три-пять секунд, а ваша реклама требует не менее 30 секунд, чтобы хотя бы просто понять, о чем она, то о чем здесь можно говорить.

Чем меньше время контакта, тем труднее заставить рекламу работать. Примером мимолетного контакта, притом боковым зрением, служит наружная реклама. При этом улицы ею перегружены. Вот так, например, выглядит оживленная московская магистраль.

Что из этого выхватит мимолетный взгляд? Вы можете хоть что-то здесь разобрать?

Некой противоположностью «наружки» является реклама в метро и любом другом транспорте. Здесь в течение поездки (20—30 минут) пассажир обычно испытывает информационный голод. Проведенные исследования показывают, что в профессионально сделанной метрорекламе сидящий пассажир прочтет до 300 слов. Но наше метро украшено в основном пустыми картинками и ребусами. Часто это просто повторы «наружки», то есть рекламы, предназначенной для совершенно иной среды.

А какова среда журнала или газеты? Может создаться впечатление, что здесь время контакта читателя с рекламой неограниченно. Это заблуждение. Исследования показывают, что читатель, перелистывающий журнал в поисках интересной информации (рекламу он не ищет), в среднем тратит на страницу 1,5—2 секунды. Если мы учтем, что на

**Чем меньше
время
контакта, тем
труднее заставить
рекламу
работать.**

рекламу читатель бросает незаинтересованный взгляд, то шансы вашей рекламы быть хотя бы замеченной невелики, даже если она сделана профессионально. А если на странице несколько реклам, то ситуация с привлечением внимания становится очень серьезной.

Другими характеристиками среды рекламы являются расстояние до рекламы; угол, под которым человек видит рекламу; освещенность рекламы.

Клиент — потребитель рекламы

Есть много причин неудач рекламы. Основная — это непонимание того, как Клиент потребляет рекламу, хочет ли он потреблять рекламу, может ли он потребить конкретную рекламу (даже если и захочет).

Другое заблуждение состоит в том, что человек якобы готов потратить массу времени, внимания и прочих своих ресурсов на потребление рекламы. Именно этим, наверное, объясняется огромное количество реклам-ребусов. Тратить свои ресурсы на рекламу человек не очень расположен. Ресурсы человека были рассмотрены выше.

Путь к успеху рекламы лежит, в частности, через снижение объема ресурсов, необходимых ему для общения с рекламой. Именно этим объясняется доказанное поколениями рекламистов-продавцов требование к продающей рекламе — она должна быть максимально проста.

Простота

Чтобы иметь шансы быть замеченной за очень короткое время первого контакта, реклама должна иметь очень простой сигнал первого уровня. Чтобы быть прочитанной незаинтересованным читателем, реклама должна быть написана исключительно просто и понятно. Простым в рекламе должно быть все: текст, иллюстрации, оформление и пр. Любые осложнения заканчиваются тем, что человек или игнорирует рекламу, или прекращает ее чтение.

Создателю рекламы полезно было бы вдуматься в слова замечательного рекламиста Джона О'Тула: «При работе над рекламой полезно представлять себя в виде непрошеного гостя в квартире потенциального покупателя, который обладает магической властью заставить вас мгновенно исчезнуть». Этой властью Клиент воспользуется обязательно, если он не найдет в рекламе ничего для себя интересного и

**Человек
якобы готов
потратить массу
времени,
внимания
и прочих своих
ресурсов на
потребление
рекламы.**

**Простым
в рекламе
должно быть
все:
текст,
иллюстрации,
оформление
и пр.**

если ему нужно будет напрягаться в процессе усвоения сложной рекламы.

Не стоит удивляться рекомендациям тестировать рекламу на 12-летних детях.

Восприятие и усвоение рекламы

Под усвоением рекламы мы будем понимать весь процесс общения читателя/покупателя с рекламой вплоть до окончания ее чтения. Задача рекламиста — максимально облегчить этот процесс.

Почему вопрос усвоения меньше интересует писателей и журналистов? Причин две. Во-первых, мы сами выбираем книги и статьи для чтения, более того, мы часто прикладываем усилия, чтобы отыскать интересующую нас информацию. Во-вторых, все книги и журналы исторически формируются с таким расчетом, чтобы максимально облегчить поиск, читаемость и усвоение. Логика подсказывает, что реклама должна создаваться так, чтобы усваиваться еще проще, поскольку ее никто не ищет и ей предстоит пробиться сквозь защитную броню. Но, увы, все как раз наоборот!

Реклама должна по возможности задействовать как можно больше органов чувств. В рекламной литературе время от времени появляются спекуляции о важности подсознательной рекламы (в России эта тема более известна под названием 25-го кадра). Разговоры на эту тему ведутся с 1957 года, и хотя много раз было обстоятельно доказано, что все это шарлатанство, у нас по-прежнему есть желающие ранимизировать эту тему и неплохо на ней заработать.

AIDA

Итак, как работает реклама? На этот счет есть много теорий. Наиболее простая из них называется AIDA (Attention, Interest, Desire and Action — Внимание, Интерес, Желание и Действие).

Главное здесь — это Действие. Если есть все остальное, но нет Действия, то реклама бесполезна. Причем не нужно полагать, что это Действие будет совершено завтра. Вызванное рекламой Желание может реализоваться через несколько дней, неделю или месяцев. Оно может как бы накапливаться.

Это особенно касается товаров, которые мы покупаем раз в несколько лет. Если реклама таких товаров сделана грамотно, то она может действовать на нас постепенно: когда мы созреваем для покупки, то в нашем сознании может

Почему вопрос усвоения меньше интересует писателей и журналистов?

сложиться готовый список товаров и фирм — кандидатов для рассмотрения при выборе. Однако это касается только грамотно сделанной рекламы.

Путь к Действию начинается с привлечения Внимания. Поскольку вопрос Внимания в рекламе исключительно важен и поскольку вокруг него есть много предрассудков, если не сказать больше, то мы на нем остановимся несколько подробнее.

Внимание клиента — это ценный ресурс!

Маркетинговые коммуникации имеют смысл только тогда, когда на них обращают внимание. Это особенно касается рекламы. Кому нужна реклама, даже с идеальным содержанием, которая не смогла привлечь внимание представителей целевой аудитории? В новой экономике, которую также называют экономикой внимания, модель AIDA можно написать так:

AIDA → AIDA

Попытаемся к вопросу привлечения и удержания внимания применить наше маркетинговое мышление. Объект нашего анализа, Его Величество Клиент, живет своей жизнью, не очень задумываясь о том, что кто-то борется за его внимание.

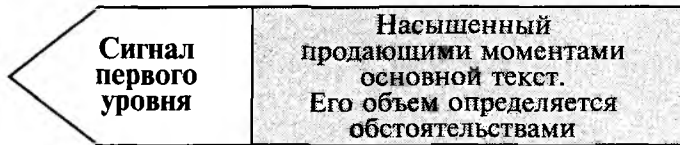
«Бронебойный» снаряд

Рост интенсивности рекламного шума приводит к тому, что человек окружает себя все более толстой броней, от которой, как дробины от брони танка, отскакивают большинство реклам. Выше мы рассматривали такую схему:



Опыт и здравый смысл показывают, что пробиться сквозь защитную броню, которой себя окружает организм Клиента, живущего в среде интенсивного информационного и рекламного шума, удастся только максимально простым и *понятным* сообщениям (в английском языке их называют *punchy*, то есть пробивные).

Пробиваться сквозь шум призван сигнал первого уровня — иллюстрация и заголовок. Этот сигнал должен быть действительно бронейбойным! И уж коли сигнал пробился сквозь «броню», то дальше в работу вступает текст, ибо основную продающую работу во все времена в рекламе мог выполнить только текст. Итак, представим себе рекламу в экономике внимания в виде такого бронейбойного снаряда:



Зрительное восприятие рекламы

Мне кажется полезным представлять себе идеальный процесс вовлечения читателя в рекламу в виде воронки — постепенный переход от довольно рассеянного внимания к концентрированному вниманию, затем к интересу и так далее. Другим наглядным образом может быть водоворот, в который реклама втягивает вас помимо вашей воли.

Как это происходит? Вы сканируете страницы журнала или газеты в поиске интересных статей. Ваш взгляд (часто боковым зрением) захватывает и рекламы. Итак, ваш (незаинтересованный) взгляд упал на рекламу. Сигнал от ваших глаз поступает вначале в правое полушарие, где за долю секунды оценивается общее, в основном эстетическое впечатление. Если реклама «сдала экзамен» у правого полушария, мозг неосознанно задерживается на рекламе еще на мгновение. Подключается левое полушарие, и вы разбираете содержание иллюстрации и читаете заголовок (сигнал первого уровня). Если реклама и далее продолжает вас интересовать, ваш взгляд быстро сканирует рекламу в поисках подсказок. Опытный рекламист должен знать, как этому взгляду эти подсказки предоставить.

Исследования показали, например, что: а) взгляду легче скользить сверху вниз; б) скучающему взгляду не очень



The man from Schweppes is here

m



*Пример
правильного
расположения
элементов
рекламы*



*С чего прикажете
здесь начинать,
господа?*

К сожалению, такое форматирование рекламы сейчас встречается редко.

Все остальные варианты компоновки — это насилие над зрением читателя и снижение эффективности рекламы. Хотя на вид эти варианты могут казаться «о-очень» оригинальными!

Уровни зрительного восприятия

Реклама может содержать элементы (текст, графика, элементы форматирования, цветовые выделения), предназначенные для восприятия в первую, вторую и третью очередь. И решаются эти элементы по-разному.

То, что рассчитано на то, чтобы привлечь внимание представителя целевой аудитории к рекламе и побудить его читать дальше, мы будем называть сигналом первого уровня. Это понятие можно использовать практически во всех видах рекламы, даже в телевизионной.

Сигналом второго уровня можно называть элементы, которые должны восприниматься с меньшего расстояния или при беглом ознакомлении с рекламой читателем, уже проявившим интерес. К сигналу второго уровня читатель переходит на более высоком уровне заинтересованности.

Сигнал первого уровня

В печатной рекламе — это сочетание иллюстрации и заголовка. Именно их **СОВМЕСТНОЕ ДЕЙСТВИЕ** привлекает внимание, когда глаз читателя еще не сфокусировался

хочется прыгать вверх-вниз, в) в рекламе глаз вначале останавливается на иллюстрации, потом он ищет заголовок и переходит к тексту.

Как расположит элементы рекламы профессионал, желающий помочь взгляду читателя? Разумеется, сверху вниз, как легче глазу: иллюстрация, под ней заголовок, еще ниже текст.

для чтения мелкого текста. Компоненты сигнала первого уровня следует продумывать и тестировать только вместе: они должны дополнять достоинства и компенсировать недостатки друг друга. При изменении заголовка может потребоваться изменить и иллюстрацию.

Задача сигнала первого уровня исключительно сложна — поймать брошенный на мгновение незаинтересованный взгляд. Этот взгляд можно сравнить с выстрелом — он или попал в цель или нет. «Лови мгновение» (Гораций), другого шанса не будет! За это очень короткое время читатель должен:

- получить представление о категории рекламируемых товаров или услуг;
- понять, что это ему интересно;
- оценить ценность предложения;
- испытать желание глубже проникнуть в рекламу — он должен начать втягиваться в «воронку».

Добиться этого нелегко даже опытному рекламисту.

Читать или не читать?

Решение читать рекламу мы принимаем нехотя, преодолевая внутреннее сопротивление, с трудом переходя от полного равнодушия к заинтересованности.

Даже если нас и привлёк сигнал первого уровня, то мы не сразу ныряем в текст, а пытаемся за несколько мгновений принять решение — читать или нет. Причем это решение мы принимаем в основном неосознанно, на уровне подкорки, интуитивно. И совсем не так, как при оценке книги, когда мы активно ее листаем, знакомимся с аннотацией, оглавлением и иллюстрациями, читаем наугад куски текста.

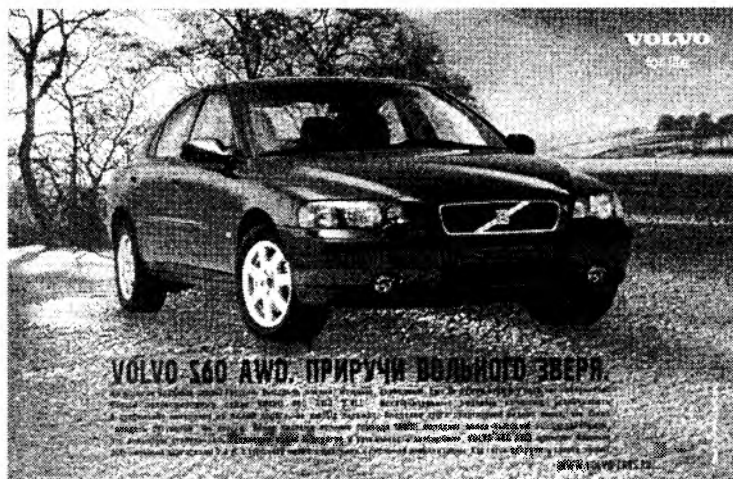
Для начала мы быстро сканируем рекламу «по диагонали» в поисках зацепок — назовем их сигналами второго уровня. Это могут быть промежуточные заголовки, вспомогательные иллюстрации, подрисовочные подписи, известные имена, выделения, логотипы.

Мы можем прочесть кусок текста под привлёкшим нас заголовком (поэтому заголовки в тексте весьма важны!) или во врезке. Если что-то нам подсказало, что текст нам интересен, то мы продолжаем, но всегда готовы переключиться на что-то другое.

Если наше подсознание и опыт общения с рекламами, а также чтение кусков текста подсказывают, что данную

Компоненты сигнала первого уровня следует продумывать и тестировать только вместе.

Решение читать рекламу мы принимаем нехотя, преодолевая внутреннее сопротивление.



рекламу будет трудно читать, то вероятность такого «переключения» значительно повышается.

Читаемость

Для чего, по вашему мнению, существует текст? Станный вопрос — для того, чтобы его читать, разумеется. Почему, например, газеты всего мира отформатированы почти идентично — узкие ко-

Делая тексты максимально читаемыми, можно заставить читателя их прочитать.

лонки, шрифт с засечками (типа Times), четкие заголовки? Да потому, что только так, делая тексты максимально читаемыми, можно заставить читателя их прочитать.

Читаемость определяется физическими характеристиками среды, сложностью текста и психологической готовностью человека читать тот или иной текст.

Физическая читаемость

Физическая читаемость текста определяется начертанием и размером шрифта, длиной строки, расстоянием между строк, величиной абзаца, наличием красной строки и буквицы.

Нужно быть осторожным с фоном. Практически любой фон снижает резкость восприятия букв.

Бич рекламы — это рваные фоны и выворотки (белое на черном). Они снижают читаемость в 5—10 раз! Часто они убивают рекламу.

Практически любой фон снижает резкость восприятия букв.

Сложность текста

На читаемость также влияет и сложность используемых в тексте слов. Ее обычно увязывают с уровнем образования читателей. Далее, есть критерии оценки легкости чтения по среднему числу слогов в слове, слов в предложении и количеству сложных фраз в тексте. Есть и оценки текста с точки зрения благозвучия. Создателю рекламных текстов это следует знать и максимально упрощать все, не гонясь за литературными красотами.

Психологическая читаемость

Готов ли средний человек читать рекламный текст из 3000 слов на пакете молока и описание глуповатой игры на 4000 слов, которое размещено на постере? Готов ли он прочитать 50 страниц, выбирая автомобиль? Ответы ясны. Эту готовность можно назвать психологической читаемостью. Она должна быть оптимальной.

Тестирование рекламы

Вопросы создания продающей рекламы выходят за рамки данной книги. Здесь бы мне хотелось только отметить важность мысленного тестирования буквально каждого шага при разработке рекламы. Маркетологу и рекламисту полезно задавать себе массу вопросов, мысленно тестируя буквально каждый шаг:

- Стоит ли данный товар рекламировать вообще? (В некоторых ситуациях не стоит.)

- Использованы ли все возможности для бесплатной рекламы?

- Можно ли сократить рекламные расходы?

- Правильно ли выбран носитель?

- Привлечет ли реклама внимание представителей целевой аудитории или просто будет пытаться развлекать все человечество?

- Сможет ли средний читатель за короткое время контакта усвоить содержание наружной рекламы или иллюстрацию с заголовком в печатной рекламе?

- С какого расстояния читатель перестает что-либо разбирать в наружной рекламе?

- Как будет двигаться взгляд читателя по рекламе (сайту, упаковке)?

- Нет ли в рекламе «вампиров»?

- Вызывает ли реклама доверие?

- Понятен ли юмор, и связан ли он с товаром (или существует отдельно от него)?

- Сможет ли читатель быстро пробежать текст по заголовкам и выделениям и получить приблизительное представление о рекламе?

- Вызывает ли реклама желание прочесть текст?

- Продает ли данная эффектная фраза? Или данное графическое пятно?

**Стоит ли
данный товар
рекламировать
вообще?**

- Легко ли читается реклама?
- Не покажется ли ролик банальным, глупым или оскорбительным представителю целевой аудитории?
- Не уйдет ли с сайта посетитель, так и не дождавшись, пока откроются все бесполезные заставки?
- Вспомнит ли получатель моей визитки, кто я такой, на следующий день?

Рекламисту также полезно задавать себе вопросы с частицей НЕ. Например, какой процент Клиентов, читателей (зрителей):

- НЕ поймет, что же ему предлагают, даже если он прочел текст?
- НЕ поймет за долю секунды даже приблизительно — о чем данная реклама?
- НЕ разберет данный заголовок?
- НЕ прочтет данный текст?
- НЕ разглядит с нужного расстояния данное объявление или билборд?

И так далее. Десятки вопросов!

Когда рекламный проект прошел все стадии мысленного тестирования и есть гарантия того, что он не содержит грубых ошибок, его можно быстро протестировать на нескольких друзьях и родственниках. Желательно, чтобы это были члены целевой аудитории.

Желаю успехов!

Дорогой читатель, я надеюсь, что моя книга хоть как-то изменила ваши взгляды на маркетинг и бизнес вообще, а может быть, также дала повод для действий.

Мне бы хотелось, чтобы вы запомнили и взяли на вооружение все, что вы прочли в этой книге. Но надо быть реалистом: память человеческая неограничена. Я буду рад, даже если в вашей памяти навсегда отложится только одна картинка. Это образ клиенто-ориентированной компании, того, к чему вы должны стремиться.



Желаю вам огромных успехов в бизнесе!